

第四章 研究結果分析與討論

本章旨在呈現詳細完整的問卷調查結果。本章共分六節，依次為：第一節校長策略領導與學校效能現況之分析、第二節不同背景變項之校長策略領導的差異分析、第三節不同背景變項在學校效能的差異分析、第四節校長策略領導與學校效能之相關分析、第五節校長運用策略領導對學校效能之預測情形、第六節綜合討論。

第一節 校長策略領導與學校效能現況之分析

本節旨在瞭解北區公私立高中校長策略領導與學校效能推展之現況，從教育人員對校長策略領導及學校效能之認知角度進行分析討論。

壹、校長策略領導之現況分析

北區公私立高中校長策略領導的現況分為整體與各層面兩部分敘述，依據問卷量尺標準平均數 1.5 以下為極不良、1.5~2.5 為不良、2.5~3.5 為中等、3.5~4.5 為良好、4.5 以上為極良好。

一、就整體而言

由表 4-1-1 可知北區公私立高中教育人員知覺校長策略領導現況，在整體表現上其平均數為 3.7458，標準差為 .72775，屬良好程度。

二、就各層面而言

「校長策略領導」各層面經由平均數排序後，以「策略執行」最高、其次為「願景塑造」、「環境建構」，最後才是「智力啟發」。各層面標準差介於 .73107~.83350 之間，平均數介於 3.6779~3.8311 之間，屬良好程度。

表 4-1-1 校長策略領導現況分析摘要表

層面	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	排序
環境建構	458	3.7706	.76405	3
願景塑造	458	3.7855	.83350	2
智力啟發	458	3.6779	.73107	4
策略執行	458	3.8311	.76320	1
整體情形	458	3.7458	.72775	

貳、學校效能之現況分析

學校效能推展的現況分為整體與各層面兩部分敘述，如表 4-1-2 示。

一、就整體而言

由表 4-1-2 可知高中教育人員知覺學校效能現況，在整體表現上其平均數為 3.727，標準差為.52463，屬良好程度。

二、就各層面而言

「學校效能」各層面平均數由高至低排序是：環境設備、教師教學、學校氣氛、行政領導、學生表現、社區關係。各層面標準差介於.76258～.55933 之間，平均數介於 3.6460～3.8407 間，均屬良好程度。

表 4-1-2 學校效能現況分析摘要表

層面	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	排序
行政領導	458	3.7084	.76258	4
環境設備	458	3.8407	.62376	1
教師教學	458	3.7934	.55933	2
學生表現	458	3.6460	.57365	5
學校氣氛	458	3.7365	.64309	3
社區關係	458	3.6367	.63763	6
整體情形	458	3.727	.52463	

第二節 不同背景變項之校長策略領導的差異分析

本研究背景變項包含校長性別、年齡、學歷、年資和教師性別、年齡、年資、及職務學校規模、類別、位置、屬性等十二項，茲將不同背景變項知覺高中校長策略領導的差異比較說明如下。

壹、校長變項

一、性別

教育人員知覺校長性別不同在校長策略領導整體及各層面的平均數、標準差與 t 值，如表 4-2-1 所示。

表 4-2-1 教育人員知覺校長性別不同在校長策略領導之差異(N=458)

層面	組別	人數	平均數	標準差	t 值	差異比較
環境建構	1 男	367	3.8113	.72734	2.964***	1>2
	2 女	91	3.4643	1.05644		
願景塑造	1 男	367	3.8542	.72396	2.761***	1>2
	2 女	91	3.5082	1.13984		
智力啟發	1 男	367	3.7084	.65741	1.433	
	2 女	91	3.5549	.96810		
策略執行	1 男	367	3.8426	.68747	2.646***	1>2
	2 女	91	3.5137	1.13551		
整體	1 男	366	3.8042	.62029	2.614***	1>2
	2 女	91	3.5103	1.02695		

*** $p < .001$

1. 校長策略領導整體

教育人員知覺校長不同性別在校長策略領導整體的差異比較，經獨立樣本 t 考驗統計分析，其 t 值達顯著水準 ($t=2.612$ ， $p < .001$)，表示教育人員知覺校長不同性別對校長策略領導的整體有顯著差異，且男性校長之表現優於女性校長。

2. 校長策略領導各層面

在「環境建構」、「願景塑造」、「策略執行」方面，其 t 值均達顯著水準 ($p < .001$)，平均數均為男性高於女性，表示教育人員知覺不同性別校長在校長策略領導的三個層面上均有顯著差異，男性校長在策略領導的三層面上均優於女性校長。而「智力啟發」其 t 值未達顯著水準，表示教育人員知覺不同性別校長在此層面無有顯著差異。

二、年齡

教育人員知覺校長年齡不同對校長策略領導的看法，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 後，將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-2-2 所示。

表 4-2-2 教育人員知覺校長年齡不同對校長策略領導之差異 ($N=458$)

層面	校長年齡	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異比較
環境建構	1.36-45 歲	15	4.5500	.47434	組間	23.680	2	11.840	19.297***	1>2
	2.46-55 歲	257	3.5661	.83268	組內	279.168	455	.614		1>3
	3.56 歲以上	186	3.9207	.72975	總和	302.848	457			
願景塑造	1.36-45 歲	15	4.6167	.46162	組間	11.366	2	5.683	8.447***	1>2
	2.46-55 歲	257	3.7247	.84076	組內	306.120	455	.673		1>3
	3.56 歲以上	186	3.8024	.81266	總和	317.486	457			
智力啟發	1.36-45 歲	15	4.6000	.45119	組間	15.399	2	7.700	15.308***	1>2
	2.46-55 歲	257	3.5866	.74283	組內	228.848	455	.503		1>3
	3.56 歲以上	186	3.7298	.67678	總和	244.247	457			
策略執行	1.36-45 歲	15	4.6167	.43164	組間	13.000	2	6.500	10.417***	1>2
	2.46-55 歲	257	3.6907	.83012	組內	283.909	455	.624		1>3
	3.56 歲以上	186	3.8293	.75299	總和	296.909	457			
整體情形	1.36-45 歲	15	4.5958	.43805	組間	14.646	2	7.323	14.653***	1>2
	2.46-55 歲	257	3.6420	.73859	組內	227.389	455	.500		1>3
	3.56 歲以上	186	3.8206	.67804	總和	242.035	457			

*** $p < .001$

1. 校長策略領導整體

教育人員知覺校長年齡不同在校長策略領導整體的差異比較，在知覺校長策略領導整體的得分表現上，平均數介於 3.6420~4.5958，屬良好與

極良好程度；而變異數分析結果 F 值達顯著水準 ($F=14.653$ ； $p<.001$)，顯示教育人員知覺校長年齡不同在校長策略領導整體得分上，達到顯著差異。經 Scheffé 法進行事後比較，顯示校長「36~45 歲」高於「46~55 歲」及「56 歲以上」的兩組。

2. 校長策略領導各層面

在策略領導四大層面，不同年齡組之 t 值均達顯著水準 ($p<.001$)，表示教育人員知覺校長年齡不同在校長策略領導的四個層面上均有差異，而且以 Scheffé 法進行事後比較，結果發現校長「36~45 歲」組高於「46~55 歲」及「56 歲以上」組。

三、年資

教育人員知覺校長年資不同在於校長策略領導的差異，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-2-3 所示。

表 4-2-3 教育人員知覺校長年資不同對校長策略領導之差異($N=458$)

層面	校長年資	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F
環境建構	1.5 年以下	149	3.8087	.67745	組間	4.472	4	1.118	1.697
	2.6-10年	81	3.6173	.88308	組內	298.376	453	.659	
	3.11-20年	125	3.6840	.98125	總和	302.848	457		
	4.21-30年	42	3.6667	.78993					
	5.31年以上	61	3.9180	.62035					
願景塑造	1.5 年以下	149	3.8708	.73671	組間	5.255	4	1.314	1.906
	2.6-10年	81	3.7747	.71655	組內	312.231	453	.689	
	3.11-20年	125	3.7040	1.01122	總和	317.486	457		
	4.21-30年	42	3.5536	.98082					
	5.31年以上	61	3.9180	.64018					
智力啟發	1.5 年以下	149	3.7836	.67136	組間	4.225	4	1.056	1.993
	2.6-10年	81	3.5494	.68399	組內	240.022	453	.530	
	3.11-20年	125	3.6460	.85500	總和	244.247	457		
	4.21-30年	42	3.5417	.68946					
	5.31年以上	61	3.7500	.65511					

表 4-2-3 教育人員知覺校長年資不同對校長策略領導之差異(續)

層面	校長年資	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
策略執行	1.5年以下	149	3.7735	.69587	組間	5.399	4	1.350	2.097
	2.6-10年	81	3.7222	.76649	組內	291.510	453	.644	
	3.11-20年	125	3.7520	.98655	總和	296.909	457		
	4.21-30年	42	3.6071	.85921					
	5.31年以上	61	4.0287	.60398					
整體情形	1.5年以下	149	3.8091	.63129	組間	3.930	4	.982	1.869
	2.6-10年	81	3.6659	.68907	組內	238.105	453	.526	
	3.11-20年	125	3.6965	.89454	總和	242.035	457		
	4.21-30年	42	3.5923	.77551					
	5.31年以上	61	3.9037	.53626					

1. 校長策略領導整體

教育人員知覺校長年資不同在整體校長策略領導的差異比較，在知覺校長策略領導整體的得分表現上，平均數介於 3.5923~3.9037，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值未達顯著水準 ($F=1.869$ ； $p>.01$)，顯示教育人員知覺校長年資不同在校長策略領導整體得分上，未達到顯著差異。

2. 校長策略領導各層面

在校長策略領導四大層面，校長年資不同之 t 值均未達顯著水準 ($p>.01$)，表示教育人員知覺校長年資不同在校長策略領導的四個層面上均無差異。

四、學歷

教育人員知覺校長學歷不同對校長策略領導的看法，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-2-4 所示。

表 4-2-4 教育人員知覺校長學歷不同對校長策略領導之差異(N=458)

層面	校長學歷	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F
環境 建構	1.大學	15	4.1000	.58858	組間	3.543	3	1.181	1.791
	2.碩士四十學分	122	3.8238	.74252	組內	299.305	454	.659	
	3.碩士	277	3.7013	.82963	總和	302.848	457		
	4.博士	44	3.6534	.93730					
願景 塑造	1.大學	15	3.9167	.60994	組間	3.352	3	1.117	1.615
	2.碩士四十學分	122	3.8504	.81163	組內	314.134	454	.692	
	3.碩士	277	3.7211	.85023	總和	317.486	457		
	4.博士	44	3.9659	.83107					
智力 啟發	1.大學	15	3.8000	.67612	組間	3.023	3	1.008	1.897
	2.碩士四十學分	122	3.7295	.67235	組內	241.224	454	.531	
	3.碩士	277	3.6191	.75528	總和	244.247	457		
	4.博士	44	3.8636	.72628					
策略 執行	1.大學	15	3.8667	.69351	組間	.992	3	.331	.508
	2.碩士四十學分	122	3.8402	.76403	組內	295.916	454	.652	
	3.碩士	277	3.7410	.82032	總和	296.909	457		
	4.博士	44	3.8011	.87368					
整體 情形	1.大學	15	3.9208	.59503	組間	1.924	3	.641	1.213
	2.碩士四十學分	122	3.8110	.67623	組內	240.111	454	.529	
	3.碩士	277	3.6956	.74666	總和	242.035	457		
	4.博士	44	3.8210	.77684					

1.校長策略領導整體

教育人員知覺校長學歷不同對校長策略領導整體的差異比較，在知覺校長策略領導整體的得分表現上，平均數介於 3.6956~3.9208，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值未達顯著水準 ($F=1.213$ ； $p>.01$)，顯示校長學歷不同在校長策略領導整體得分上，未達到顯著差異。

2.校長策略領導各層面

在校長策略領導四大層面，校長學歷不同之 t 值均未達顯著水準 ($p>.01$)，表示教育人員知覺校長學歷不同對校長策略領導的四個層面上均無差異。

貳、教育人員變項

一、性別

不同性別的教育人員，在校長策略領導整體及各層面的平均數、標準差與 t 值，如表 4-2-5 所示。

表 4-2-5 不同性別教育人員知覺校長策略領導之差異($N=458$)

層面	教育人員 性別	N	M	SD	t 值
環境建構	1.男	211	3.8045	.82194	1.510
	2.女	247	3.6893	.80513	
願景塑造	1.男	211	3.8116	.83402	.620
	2.女	247	3.7632	.83409	
智力啟發	1.男	211	3.7393	.73893	1.661
	2.女	247	3.6255	.72164	
策略執行	1.男	211	3.8400	.83535	1.534
	2.女	247	3.7237	.77781	
整體情形	1.男	211	3.7989	.74084	1.441
	2.女	247	3.7004	.71475	

1. 校長策略領導整體

不同性別的教育人員在整體校長策略領導的差異比較，經獨立樣本 t 考驗統計分析，其 t 值未達顯著水準 ($t=1.434$ ， $p>.01$)，表示不同性別的教育人員在知覺整體的校長策略領導上未具有顯著差異。

2. 校長策略領導各層面

在「環境建構」、「願景塑造」、「智力啟發」、「策略執行」方面，其 t 值均未達顯著水準 ($p>.01$)，表示不同性別的教育人員在知覺校長策略領導的層面上均未具有顯著差異。

二、年齡

不同年齡的教育人員對於校長策略領導的看法，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-2-6 所示。

表 4-2-6 不同年齡教育人員知覺校長策略領導之差異(N=458)

層面	教育人員 年齡	N	M	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	差異
環境 建構	1.35歲以下	157	3.7213	.76584	組間	6.279	3	2.093	3.204*	4>1
	2.36-45歲	191	3.6610	.86408	組內	296.569	454	.653		4>2
	3.46-55歲	98	3.8699	.78092	總和	302.848	457			
	4.56歲以上	12	4.2708	.60733						
願景 塑造	1.35歲以下	157	3.8185	.73903	組間	4.210	3	1.403	2.034	
	2.36-45歲	191	3.6872	.91298	組內	313.276	454	.690		
	3.46-55歲	98	3.8852	.81162	總和	317.486	457			
	4.56歲以上	12	4.1042	.72659						
智力 啟發	1.35歲以下	157	3.6354	.68083	組間	2.362	3	.787	1.478	
	2.36-45歲	191	3.6571	.76102	組內	241.885	454	.533		
	3.46-55歲	98	3.7423	.75168	總和	244.247	457			
	4.56歲以上	12	4.0417	.65569						
策略 執行	1.35歲以下	157	3.8041	.71461	組間	3.100	3	1.033	1.597	
	2.36-45歲	191	3.6898	.89790	組內	293.808	454	.647		
	3.46-55歲	98	3.8801	.76760	總和	296.909	457			
	4.56歲以上	12	3.9792	.58832						
整體 情形	1.35歲以下	157	3.7448	.64098	組間	3.441	3	1.147	2.182	
	2.36-45歲	191	3.6738	.79999	組內	238.594	454	.526		
	3.46-55歲	98	3.8444	.71030	總和	242.035	457			
	4.56歲以上	12	4.0990	.60034						

* $p < .05$

1. 校長策略領導整體

不同年齡教育人員在整體校長策略領導的差異比較，在知覺校長策略領導整體的得分表現上，平均數介於 3.6738~4.0990，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值未達顯著水準 ($F=2.182$; $p>.001$)，顯示不同年齡教育人員在校長策略領導整體得分上，未達到顯著差異。

2. 校長策略領導各層面

在校長策略領導之「環境建構」層面 t 值達顯著水準 ($p < .05$)，表示不同年齡的教育人員在知覺校長策略領導的「環境建構」上具有差異，且在經過 LSD 法差異比較後發現，「56 歲以上」之組別明顯優於「35 歲以下」及「36~45 歲」這兩組。而在其他三層面，不同年齡之 t 值均未達顯

著水準 ($p>.05$)，表示不同年齡的教育人員在知覺校長策略領導的這三個層面上均未具有差異。

三、年資

不同年資的教育人員，對於校長策略領導的看法，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-2-7 所示。

表 4-2-7 不同年資教育人員知覺校長策略領導之差異($N=458$)

層面	教育人員年資	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F
環境 建構	1.5年以下	84	3.9137	.67495	組間	5.855	4	1.464	2.233
	2.6-10年	117	3.6368	.82099	組內	296.994	453	.656	
	3.11-20年	164	3.6738	.85371	總和	302.848	457		
	4.21-30年	86	3.8227	.83654					
	5.31年以上	7	4.0714	.67259					
願景 塑造	1.5年以下	84	3.9435	.62977	組間	3.798	4	.949	1.371
	2.6-10年	117	3.7179	.82690	組內	313.688	453	.692	
	3.11-20年	164	3.7165	.92284	總和	317.486	457		
	4.21-30年	86	3.8517	.84486					
	5.31年以上	7	3.8214	.57217					
智力 啟發	1.5年以下	84	3.7232	.64939	組間	.637	4	.159	.296
	2.6-10年	117	3.6645	.72603	組內	243.611	453	.538	
	3.11-20年	164	3.6418	.77644	總和	244.247	457		
	4.21-30年	86	3.7093	.75329					
	5.31年以上	7	3.8214	.40089					
策略 執行	1.5年以下	84	3.9435	.69351	組間	3.891	4	.973	1.504
	2.6-10年	117	3.7308	.77206	組內	293.018	453	.647	
	3.11-20年	164	3.6966	.88562	總和	296.909	457		
	4.21-30年	86	3.8314	.80572					
	5.31年以上	7	3.7857	.39340					
整體 情形	1.5年以下	84	3.8810	.58394	組間	3.002	4	.751	1.422
	2.6-10年	117	3.6875	.71209	組內	239.033	453	.528	
	3.11-20年	164	3.6822	.79231	總和	242.035	457		
	4.21-30年	86	3.8038	.75349					
	5.31年以上	7	3.8750	.47048					

1.校長策略領導整體

不同年資教育人員在整體校長策略領導的差異比較，在知覺校長策略領導整體的得分表現上，平均數介於 3.6822~3.8810，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值未達顯著水準 ($F=1.422$ ； $p>.01$)，顯示不同年資教育人員在校長策略領導整體得分上，未達到顯著差異。

2.校長策略領導各層面

在校長策略領導四大層面，不同年資教育人員 t 值均未達顯著水準 ($p>.01$)，表示不同年資的教育人員在知覺校長策略領導的四個層面上均無差異。

四、職務

不同職務的教育人員，對於校長策略領導的看法，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-2-8 所示。

表 4-2-8 不同職務教育人員知覺校長策略領導之差異($N=458$)

層面	教育人員 職務	N	M	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	差異 比較
環境 建構	1.主任及秘書	90	4.0722	.74223	組間	27.003	4	6.751	11.086***	1>3
	2.組長	149	3.8943	.71138	組內	275.845	453	.609		1>4
	3.導師	109	3.4381	.77142	總和	302.848	457			1>5
	4.學科召集人	20	3.4500	.77629						2>3
	5.專任教師	90	3.5944	.92528						
願 景 塑 造	1.主任及秘書	90	4.1056	.79498	組間	25.371	4	6.343	9.836***	1>3
	2.組長	149	3.9379	.71890	組內	292.115	453	.645		1>4
	3.導師	109	3.5482	.82107	總和	317.486	457			1>5
	4.學科召集人	20	3.4000	.82078						2>3
	5.專任教師	90	3.5861	.91043						2>5
智 力 啟 發	1.主任及秘書	90	4.0028	.63765	組間	27.235	4	6.809	14.213***	1>3
	2.組長	149	3.8440	.66110	組內	217.013	453	.479		1>4
	3.導師	109	3.3968	.67804	總和	244.247	457			1>5
	4.學科召集人	20	3.4125	.62447						2>3
	5.專任教師	90	3.4778	.81476						2>5

表 4-2-8 不同職務教育人員知覺校長策略領導之差異(續)

層面	教育人員 職務	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	變異 來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	差異 比較
策略 執行	1.主任及秘書	90	4.1111	.73736	組間	31.825	4	7.956	13.596***	
	2.組長	149	3.9513	.71227	組內	265.084	453	.585		1>3
	3.導師	109	3.4220	.76050	總和	296.909	457			1>4
	4.學科召集人	20	3.4375	.87312						1>5
	5.專任教師	90	3.6611	.85239						2>3
整體 情形	1.主任及秘書	90	4.0729	.65257	組間	27.489	4	6.872	14.510***	1>3
	2.組長	149	3.9069	.63707	組內	214.546	453	.474		1>4
	3.導師	109	3.4513	.66723	總和	242.035	457			1>5
	4.學科召集人	20	3.4250	.69111						2>3
	5.專任教師	90	3.5799	.81711						2>5

*** $p < .001$

1. 校長策略領導整體

不同職務教育人員在整體校長策略領導的差異比較，在知覺校長策略領導整體的得分表現上，平均數介於 3.4250~4.0729，屬普通至良好程度；而變異數分析結果 F 值具有顯著水準 ($F=14.510$ ； $p < .001$)，顯示不同職務教育人員在校長策略領導整體得分上，具有顯著差異。經 Scheffé 法進行事後比較，顯示「主任或秘書」優於「導師」，「學科召集人」、「專任教師」、「組長」亦優於「導師」及「專任教師」。

2. 校長策略領導各層面

在校長策略領導四大層面，不同職務教育人員之 t 值均具有顯著水準 ($p < .001$)，表示不同職務的教育人員在知覺校長策略領導的四個層面上具有差異。在經 Scheffé 法進行事後比較，顯示在「願景塑造」與「智力啟發」兩層面中，「主任秘書」優於「導師」，「學科召集人」、「專任教師」、「組長」亦優於「導師」及「專任教師」；而在「環境建構」與「策略執行」層面，「主任秘書」之組別優於「導師」，「學科召集人」、「專任教師」、「組長」優於「導師」。

參、學校變項

一、規模

教育人員知覺學校不同規模對於校長策略領導的差異，經由單因子變異數分析，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表4-2-9所示。

表 4-2-9 教育人員知覺學校規模不同對校長策略領導之差異($N=458$)

層面	學校規模	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異比較
環境建構	1.24班以下	16	3.1875	.77728	組間	14.080	3	4.693	7.379***	4>1
	2.25-40班	15	4.0333	.36433	組內	288.768	454	.636		
	3.41-60班	259	3.6438	.85353	總和	302.848	457			
	4.61班以上	168	3.9211	.73367						
願景塑造	1.24班以下	16	3.3125	.62249	組間	21.236	3	7.079	10.848***	4>1
	2.25-40班	15	3.8833	.39940	組內	296.250	454	.653		
	3.41-60班	259	3.6371	.89656	總和	317.486	457			
	4.61班以上	168	4.0506	.69567						
智力啟發	1.24班以下	16	3.2188	.65749	組間	7.172	3	2.391	4.578**	4>1
	2.25-40班	15	3.6333	.37639	組內	237.075	454	.522		
	3.41-60班	259	3.6226	.75334	總和	244.247	457			
	4.61班以上	168	3.8110	.70153						
策略執行	1.24班以下	16	3.4844	.67373	組間	14.307	3	4.769	7.661***	4>3
	2.25-40班	15	3.8667	.39940	組內	288.768	454	.636		
	3.41-60班	259	3.6458	.85462	總和	302.848	457			
	4.61班以上	168	4.0000	.71395						
整體情形	1.24班以下	16	3.3008	.60044	組間	13.106	3	4.369	8.663***	4>1
	2.25-40班	15	3.8542	.29662	組內	228.929	454	.504		
	3.41-60班	259	3.6373	.76924	總和	242.035	457			
	4.61班以上	168	3.9457	.64567						

*** $p<.001$ ，** $p<.01$

1. 校長策略領導整體

教育人員知覺學校不同規模對校長策略領導整體的差異比較，在整體的得分表現上，平均數介於3.3008~3.9457，屬中等到良好程度；而變異數分析結果 F 值達顯著水準（ $F=8.663$ ； $p<.001$ ），顯示教育人員知覺學

校不同規模在校長策略領導整體得分上，具有顯著差異。在經 Scheffé 法進行事後比較，顯示在「61 班以上」優於「41-60 班」及「24 班以下」。

2. 校長策略領導各層面

在校長策略領導之「環境建構」、「願景塑造」、「智力啟發」、「策略執行」四個層面，不同學校規模之 t 值均達顯著水準 ($p < .01$)，顯示不同學校之規模在校長策略領導的四個層面上具有差異。而在經 Scheffé 法進行事後比較發現，「願景塑造」及「環境建構」層面，均顯示「61 班以上」優於「41-60 班」及「24 班以下」；而「智力啟發」層面則見「61 班以上」優於「24 班以下」，「策略執行」層面則見「61 班以上」優於「41-60 班」。

二、位置

教育人員知覺學校在不同位置，對於校長策略領導的差異，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-2-10 所示。

表 4-2-10 教育人員知覺學校位置不同對校長策略領導之差異 ($N=458$)

層面	學校位置	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異比較
環境建構	1. 直轄市	156	3.8590	.71627	組間	5.118	2	2.559	3.911*	1>3
	2. 省轄市	58	3.8448	.63837	組內	297.730	455	.654		
	3. 鄉鎮縣轄市	244	3.6434	.89576	總和	302.848	457			
願景塑造	1. 直轄市	156	3.7660	.77078	組間	.495	2	.248	.355	
	2. 省轄市	58	3.8707	.82881	組內	316.991	455	.697		
	3. 鄉鎮縣轄市	244	3.7777	.87430	總和	317.486	457			
智力啟發	1. 直轄市	156	3.7019	.66181	組間	.175	2	.088	.163	
	2. 省轄市	58	3.6422	.61792	組內	244.072	455	.536		
	3. 鄉鎮縣轄市	244	3.6711	.79716	總和	244.247	457			
策略執行	1. 直轄市	156	3.8654	.71413	組間	2.035	2	1.018	1.570	
	2. 省轄市	58	3.7845	.72917	組內	294.874	455	.648		
	3. 鄉鎮縣轄市	244	3.7193	.87376	總和	296.909	457			
整體情形	1. 直轄市	156	3.7981	.63603	組間	.968	2	.484	.913	
	2. 省轄市	58	3.7856	.63383	組內	241.067	455	.530		
	3. 鄉鎮縣轄市	244	3.7029	.79986	總和	242.035	457			

* $p < .05$

1.校長策略領導整體

教育人員知覺學校不同位置對整體校長策略領導的差異比較，在整體的得分表現上，平均數介於 3.7029~3.7981，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值未達顯著水準 ($F=9.138$ ； $p>.05$)，顯示教育人員知覺學校不同位置在校長策略領導整體得分上，未有顯著差異。

2.校長策略領導各層面

在策略領導之「環境建構」層面， t 值達顯著水準 ($p<.05$)，可見學校之不同位置在「環境建構」上具有差異，且經 Scheffé 法進行事後比較發現，在「環境建構」層面上「直轄市」優於「鄉鎮縣轄市」。而其他三個層面在不同學校位置之 t 值均未達顯著水準 ($p>.05$)，顯示不同學校之規模在此三個層面上未有顯著差異。

三、屬性

教育人員知覺學校屬性不同對於校長策略領導的差異，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-2-11 所示。

表 4-2-11 教育人員知覺學校屬性不同對校長策略領導之差異($N=458$)

層面	學校屬性	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異比較
環境建構	1.直轄市立	123	3.8313	.72180	組間	13.507	3	4.502	7.065***	4>2 4>3
	2.國立	185	3.6500	.86767	組內	289.341	454	.637		
	3.縣立	76	3.5197	.85026	總和	302.848	457			
	4.私立	74	4.0541	.67269						
願景塑造	1.直轄市立	123	3.6870	.77855	組間	13.073	3	4.358	6.499***	4>1 4>2 4>3
	2.國立	185	3.7784	.90976	組內	304.413	454	.671		
	3.縣立	76	3.6118	.79937	總和	317.486	457			
	4.私立	74	4.1453	.64374						
智力啟發	1.直轄市立	123	3.6667	.69222	組間	9.456	3	3.152	6.095***	4>1 4>2 4>3
	2.國立	185	3.5851	.77966	組內	234.791	454	.517		
	3.縣立	76	3.6118	.67749	總和	244.247	457			
	4.私立	74	3.9966	.64172						

表 4-2-11 教育人員知覺學校屬性不同對校長策略領導之差異(續)

層面	學校屬性	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	差異比較
策略執行	1.直轄市立	123	3.8455	.73448	組間	13.837	3	4.612	7.397***	4>2
	2.國立	185	3.6257	.89690	組內	283.072	454	.624		
	3.縣立	76	3.7039	.71147	總和	296.909	457			
	4.私立	74	4.1182	.65457						
整體情形	1.直轄市立	123	3.7576	.65436	組間	10.943	3	3.648	7.166***	4>1
	2.國立	185	3.6598	.80702	組內	231.092	454	.509		
	3.縣立	76	3.6118	.68331	總和	242.035	457			
	4.私立	74	4.0785	.57339						

*** $p < .001$

1. 校長策略領導整體

教育人員知覺學校屬性不同對校長策略領導整體的差異比較，在知覺校長策略領導整體的得分表現上，平均數介於 3.5625~4.0856，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值達顯著水準 ($F = 5.501$; $p < .001$)，顯示教育人員知覺學校不同屬性在校長策略領導整體得分上，具有顯著差異。經 Scheffé 法進行事後比較顯示，「私立」均優於其他組別。

2. 校長策略領導各層面

在策略領導之四個層面，學校屬性不同之 t 值均達顯著水準 ($p < .001$)，顯示不同學校之屬性在四個層面上具有顯著差異。經 Scheffé 法進行事後比較發現，在「願景塑造」及「智力啟發」層面，「私立」均優於其他組別；而「環境建構」與「策略執行」上，「私立」優於「國立」與「縣立」學校。

四、類別

教育人員知覺學校類別不同對校長策略領導的差異，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-2-12 所示。

表 4-2-12 教育人員知覺學校類別不同對校長策略領導之差異(N=458)

層面	學校類別	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異比較
環境 建構	1.普通高中	230	3.7674	.80271	組間	1.071	2	.535	.807	
	2.綜合高中	93	3.7876	.88230	組內	301.777	455	.663		
	3.完全中學	135	3.6685	.78514	總和	302.848	457			
願景 塑造	1.普通高中	230	3.8293	.79399	組間	5.011	2	2.506	3.648*	1>3
	2.綜合高中	93	3.9032	.88391	組內	312.475	455	.687		
	3.完全中學	135	3.6296	.84743	總和	317.486	457			
智力 啟發	1.普通高中	230	3.6152	.70656	組間	2.432	2	1.216	2.288	
	2.綜合高中	93	3.8038	.80069	組內	241.815	455	.531		
	3.完全中學	135	3.6981	.71504	總和	244.247	457			
策略 執行	1.普通高中	230	3.7446	.82120	組間	1.699	2	.849	1.309	
	2.綜合高中	93	3.8978	.84718	組內	295.210	455	.649		
	3.完全中學	135	3.7500	.74688	總和	296.909	457			
整體 情形	1.普通高中	230	3.7391	.72093	組間	1.457	2	.729	1.378	
	2.綜合高中	93	3.8481	.78693	組內	240.577	455	.529		
	3.完全中學	135	3.6866	.69425	總和	242.035	457			

* $p < .05$

1. 校長策略領導整體

教育人員知覺學校類別的不同在整體校長策略領導的差異比較，在知覺校長策略領導整體的得分表現上，平均數介於 3.6866~3.8481，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值達顯著水準 ($F=1.378$ ； $p>.05$)，顯示教育人員知覺學校之類別不同在校長策略領導整體得分上，未具顯著差異。

2. 校長策略領導各層面

在校長策略領導之「願景塑造」層面上， t 值達顯著水準 ($p<.05$)，顯示此層面中教育人員知覺學校屬性不同對校長策略領導具有顯著差異，且經 LSD 差異比較法發現「普通高中」優於「完全中學」。其他三個層面，學校屬性不同之 t 值均未達顯著水準 ($p>.05$)，顯示學校屬性之不同在這三個層面上未能具有顯著差異。

第三節 不同背景變項之學校效能的差異分析

本研究背景變項包含校長性別、年齡、學歷、年資及學校規模、類別、位置、屬性和教育人員性別、年齡、年資、職務等十二項，茲將不同背景變項知覺學校效能的差異比較說明如下。

壹、校長變項

一、性別

教育人員知覺校長性別不同對學校效能整體及各層面的平均數、標準差與 t 值，如表 4-3-1 所示。

表 4-3-1 教育人員知覺校長性別不同對學校效能之差異($N=458$)

層面	組別	人數	平均數	標準差	t 值	差異比較
行政領導	男	367	3.7375	.73063	1.514	
	女	91	3.5897	.85718		
環境設備	男	367	3.8574	.58876	1.137	1>2
	女	91	3.7619	.74542		
教師教學	男	367	3.7888	.54710	-.463	
	女	91	3.8205	.59329		
學生表現	男	367	3.6571	.58270	1.274	
	女	91	3.5751	.54164		
學校氣氛	男	367	3.7416	.61446	.347	
	女	91	3.7125	.73998		
社區關係	男	367	3.6481	.62094	.793	
	女	91	3.5842	.70289		
整體	男	367	3.7384	.50537	.957	
	女	91	3.6740	.59101		

1. 學校效能整體

教育人員知覺校長性別不同對整體學校效能的差異比較，經獨立樣本 t 考驗統計分析，其 t 值未達顯著水準 ($t=1.057$ ， $p>.05$)，表示教育人員知覺校長性別不同對學校效能整體上未具有顯著差異。

2. 學校效能各層面

在學校效能各層面，其 t 值均未達顯著水準 ($p>.05$)，表示教育人員知覺校長性別不同對學校效能六個層面均無顯著差異。

二、年齡

教育人員知覺校長年齡不同對學校效能的看法，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-3-2 所示。

表 4-3-2 教育人員知覺校長年齡不同對學校效能之差異($N=458$)

層面	校長年齡	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異比較
行政領導	1.36-45歲	15	4.2111	.72776	組間	19.296	2	9.648	17.969***	1>2
	2.46-55歲	256	3.5326	.74931	組內	243.761	454	.537		3>2
	3.56歲以上	186	3.9104	.70968	總和	263.057	456			
環境設備	1.36-45歲	15	4.5333	.44186	組間	12.691	2	6.346	17.503***	1>2
	2.46-55歲	257	3.7237	.64363	組內	164.597	454	.363		1>3
	3.56歲以上	185	3.9441	.55075	總和	177.288	456			
教師教學	1.36-45歲	15	4.3889	.34885	組間	9.757	2	4.878	16.873***	1>2
	2.46-55歲	257	3.6913	.58020	組內	131.547	455	.289		1>3
	3.56歲以上	186	3.8907	.48583	總和	141.304	457			
學生表現	1.36-45歲	15	3.6778	.47336	組間	.286	2	.143	.433	
	2.46-55歲	256	3.6204	.59932	組內	150.227	454	.331		
	3.56歲以上	186	3.6703	.54771	總和	150.513	456			
學校氣氛	1.36-45歲	15	4.1889	.63266	組間	7.586	2	3.793	9.587***	1>2
	2.46-55歲	256	3.6361	.68555	組內	179.220	453	.396		3>2
	3.56歲以上	185	3.8387	.54059	總和	186.805	455			
社區關係	1.36-45歲	15	4.2444	.34427	組間	10.812	2	5.406	14.023***	1>2
	2.46-55歲	256	3.5254	.66495	組內	174.632	453	.386		3>2
	3.56歲以上	185	3.7432	.57209	總和	185.443	455			
整體情形	1.36-45歲	15	4.2074	.41955	組間	8.193	2	4.097	15.867***	1>2
	2.46-55歲	253	3.6230	.54620	組內	115.663	448	.258		1>3
	3.56歲以上	183	3.8314	.45705	總和	123.856	450			

*** $p<.001$

1. 學校效能整體

教育人員知覺校長年齡不同對學校效能整體的差異比較，在知覺學校效能整體的得分表現上，平均數介於 3.6230~4.2074，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值達顯著水準 ($F=15.867$; $p<.001$)，顯示教育人員知覺校長年齡不同對學校效能整體得分上，達到顯著差異，經 Scheffé 法分析發現「36~45 歲」優於其他兩組。

2. 學校效能各層面

在學校效能之「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學校氣氛」、「社區關係」五大層面，校長年齡不同之 t 值均達顯著水準 ($p<.001$)，表示教育人員知覺校長年齡不同對學校效能的這五個層面上均有顯著差異；而經 Scheffé 法進行事後比較發現「行政領導」、「學校氣氛」、「社區關係」三個層面中，可見「36~45 歲」優於「46~55 歲」，而「56 歲以上」亦優於「46~55 歲」；「環境設備」及「教師教學」兩層面，則可見「36~45 歲」優於其他兩組。但在「學生表現」上， t 值未達顯著水準 ($p<.001$)，故無顯著差異。

三、年資

教育人員知覺不同年資的校長，對於學校效能的看法，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-2-3 所示。

表 4-2-3 教育人員知覺校長年資不同對學校效能之差異($N=458$)

層面	校長年資	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異分析
行政 領導	1.5年以下	14	3.685	.67715	組間	3.831	4	.958	1.67	
	2.6-10年	81	3.648	.76331	組內	259.2	45	.574		
	3.11-20年	12	3.657	.91492	總和	263.0	45			
	4.21-30年	42	3.730	.71563						
	5.31年以上	61	3.934	.58869						

表 4-2-3 教育人員知覺校長年資不同對學校效能之差異(續)

層面	校長年資	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異分析
環境設備	1.5年以下	15	3.846	.59187	組間	.860	4	.215	.551	
	2.6-10年	81	3.870	.61745	組內	176.4	45	.390		
	3.11-20年	12	3.778	.73274	總和	177.2	45			
	4.21-30年	42	3.833	.50068						
	5.31年以上	60	3.911	.54329						
教師教學	1.5年以下	15	3.847	.54647	組間	1.399	4	.350	1.132	
	2.6-10年	81	3.798	.50944	組內	139.9	45	.309		
	3.11-20年	12	3.736	.62437	總和	141.3	45			
	4.21-30年	42	3.698	.53501						
	5.31年以上	61	3.847	.49935						
學生表現	1.5年以下	15	3.561	.59309	組間	1.784	4	.446	1.356	
	2.6-10年	81	3.718	.58312	組內	148.7	45	.329		
	3.11-20年	12	3.647	.57387	總和	150.5	45			
	4.21-30年	42	3.674	.57140						
	5.31年以上	61	3.710	.50909						
學校氣氛	1.5年以下	14	3.794	.56896	組間	4.557	4	1.13	2.819	
	2.6-10年	81	3.724	.71061	組內	182.2	45	.404		1>3
	3.11-20年	12	3.617	.73667	總和	186.8	45			5>3
	4.21-30年	42	3.642	.57449						5>4
	5.31年以上	61	3.915	.48651						
社區關係	1.5年以下	14	3.597	.65189	組間	.916	4	.229	.560	
	2.6-10年	81	3.650	.59372	組內	184.5	45	.409		
	3.11-20年	12	3.626	.71075	總和	185.4	45			
	4.21-30年	42	3.638	.58309						
	5.31年以上	61	3.740	.54563						
整體情形	1.5年以下	14	3.718	.48750	組間	1.134	4	.284	1.031	
	2.6-10年	81	3.734	.53790	組內	122.7	44	.275		
	3.11-20年	12	3.681	.60932	總和	123.8	45			
	4.21-30年	42	3.703	.48360						
	5.31年以上	60	3.845	.42659						

* $p < .05$

1. 學校效能整體

教育人員知覺校長年資不同對學校效能整體的差異比較，在知覺學校效能整體的得分表現上，平均數介於 3.6811~3.8454，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值達顯著水準 ($F=1.031$; $p>.05$)，顯示教育人員知覺校長年資不同在學校效能整體得分上，未達到顯著差異。

2. 學校效能各層面

在學校效能之「學校氣氛」層面，校長年資不同之 t 值達顯著水準 ($p < .05$)，可見教育人員知覺不同年資校長對學校效能具顯著差異，在經 Scheffé 法進行事後比較發現「學校氣氛」層面中，年資在「5 年以下」之校長表現優於「11~20 年」，「31 年以上」年資也優於「11~20 年」及「21~30 年」。但在其他五大層面上，不同年資校長之 t 值均未達顯著水準 ($p > .05$)，故不具顯著差異。

四、學歷

教育人員知覺校長學歷不同對於學校效能的看法，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-3-4 所示。

表 4-3-4 教育人員知覺校長學歷不同對學校效能之差異 ($N=458$)

層面	校長學歷	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異比較
行政領導	1. 大學	15	3.8778	.62509	組間	1.450	3	.483	.837	
	2. 碩士四十學分	121	3.7631	.63819	組內	261.607	453	.577		
	3. 碩士	277	3.6661	.81198	總和	263.057	456			
	4. 博士	44	3.7689	.76690						
環境設備	1. 大學	15	4.0556	.52955	組間	3.749	3	1.250	3.262*	2>3
	2. 碩士四十學分	121	3.9394	.52219	組內	173.539	453	.383		
	3. 碩士	277	3.7684	.66272	總和	177.288	456			
	4. 博士	44	3.9394	.60370						
教師教學	1. 大學	15	3.8444	.45629	組間	2.123	3	.708	2.308	
	2. 碩士四十學分	121	3.8499	.47939	組內	139.180	454	.307		
	3. 碩士	278	3.7446	.60211	總和	141.304	457			
	4. 博士	44	3.9470	.43842						
學生表現	1. 大學	15	3.4889	.42941	組間	2.125	3	.708	2.163	
	2. 碩士四十學分	121	3.7452	.55322	組內	148.388	453	.328		
	3. 碩士	277	3.6017	.58976	總和	150.513	456			
	4. 博士	44	3.6705	.55159						
學校氣氛	1. 大學	15	3.9444	.42570	組間	5.185	3	1.728	4.301**	2>3 4>3
	2. 碩士四十學分	121	3.8320	.54284	組內	181.620	452	.402		
	3. 碩士	277	3.6540	.69050	總和	186.805	455			
	4. 博士	43	3.9264	.53736						

表 4-3-4 教育人員知覺校長學歷不同對學校效能之差異(續)

層面	校長學歷	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異比較
社區關係	1.大學	15	3.7333	.63870	組間	5.208	3	1.736	4.354**	
	2.碩士四十學分	121	3.7700	.63838	組內	180.236	452	.399		2>3
	3.碩士	276	3.5513	.64172	總和	185.443	455			4>3
	4.博士	44	3.7803	.53649						
整體情形	1.大學	15	3.8241	.45239	組間	2.502	3	.834	3.072*	
	2.碩士四十學分	121	3.8166	.46917	組內	121.354	447	.271		2>3
	3.碩士	272	3.6666	.55550	總和	123.856	450			
	4.博士	43	3.8230	.44852						

** $p < .01$, * $p < .05$

1. 學校效能整體

教育人員知覺不同學歷校長對學校效能整體的差異比較，在知覺學校效能整體的得分表現上，平均數介於 3.6666~3.8241，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值達顯著水準 ($F=3.072$; $p < .05$)，顯示教育人員覺知校長年資不同在學校效能整體得分上，達到顯著差異。經 Scheffé 法發現「碩士四十學分」優於「碩士」。

2. 學校效能各層面

在學校效能之「環境設備」、「學校氣氛」、「社區關係」等三大層面上，教育人員知覺校長年資不同對學校效能之 t 值達顯著水準 ($p < .05$)，表示教育人員知覺校長年資不同對學校效能具顯著差異；而經 LSD 差異比較發現「環境設備」、「學校氣氛」、「社區關係」三個層面中，「碩士四十學分」優於「碩士」；而「學校氣氛」、「社區關係」兩個層面中，「博士」優於「碩士」。其他三個層面之校長年資不同之 t 值均未達顯著水準 ($p > .001$)，故不具顯著差異。

貳、教育人員變項

一、性別

教育人員性別不同在學校效能整體及各層面的資料，如表 4-3-5 示。

表 4-3-5 教育人員性別不同知覺學校效能之差異(N=458)

層面	組別	人數	平均數	標準差	t值
行政領導	男	211	3.7362	.76699	.729
	女	247	3.6842	.75239	
環境設備	男	211	3.8744	.65234	1.134
	女	247	3.8077	.59698	
教師教學	男	211	3.8017	.57164	.234
	女	247	3.7895	.54349	
學生表現	男	211	3.6603	.61568	.664
	女	247	3.6242	.53880	
學校氣氛	男	211	3.7852	.65721	1.520
	女	247	3.6937	.62429	
社區關係	男	211	3.6738	.67755	1.180
	女	247	3.6026	.60115	
整體	男	211	3.7553	.54780	1.113
	女	247	3.7003	.50142	

1. 學校效能整體

教育人員性別不同在整體學校效能的差異比較，經獨立樣本 t 考驗統計分析，其 t 值達顯著水準 ($t=1.206$ ， $p>.05$)，表示教育人員性別不同在知覺整體學校效能上未具有顯著差異。

2. 學校效能各層面

在學校效能六大層面中，其 t 值均未達顯著水準 ($p>.05$)，表示教育人員性別不同在知覺學校效能的層面上均無顯著差異。

二、年齡

教育人員年齡不同對於學校效能的看法，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-3-6 所示。

表 4-3-6 教育人員年齡不同知覺學校效能之差異(N=458)

層面	教育人員 年齡	N	M	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	差異 比較
行政 領導	1.35歲以下	156	3.7094	.67039	組間	4.765	3	1.588	2.785*	3>2 4>2
	2.36-45歲	191	3.6230	.79591	組內	258.293	453	.570		
	3.46-55歲	98	3.8231	.81678	總和	263.057	456			
	4.56歲以上	12	4.1250	.56909						

表 4-3-6 教育人員年齡不同知覺學校效能之差異(續)

層面	教育人員 年齡	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	變異 來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	差異 比較
環境 設備	1.35歲以下	157	3.7824	.55971	組間	4.639	3	1.546	4.057**	3>1
	2.36-45歲	190	3.7868	.67371	組內	172.649	453	.381		3>2
	3.46-55歲	98	3.9932	.60917	總和	177.288	456			4>1
	4.56歲以上	12	4.1667	.42640						4>2
教師 教學	1.35歲以下	157	3.8333	.49822	組間	2.678	3	.893	2.923*	1>2
	2.36-45歲	191	3.7147	.59716	組內	138.626	454	.305		3>2
	3.46-55歲	98	3.8588	.55425	總和	141.304	457			4>2
	4.56歲以上	12	4.0556	.46239						
學生 表現	1.35歲以下	157	3.6295	.55905	組間	1.551	3	.517	1.572	
	2.36-45歲	190	3.6096	.58904	組內	148.962	453	.329		
	3.46-55歲	98	3.6905	.57884	總和	150.513	456			
	4.56歲以上	12	3.9444	.44000						
學校 氣氛	1.35歲以下	157	3.7293	.58605	組間	6.263	3	2.088	5.227***	3>1
	2.36-45歲	189	3.6367	.67349	組內	180.542	452	.399		3>2
	3.46-55歲	98	3.8895	.63901	總和	186.805	455			4>1
	4.56歲以上	12	4.1528	.43495						4>2
社區 關係	1.35歲以下	156	3.6400	.59282	組間	5.606	3	1.869	4.697**	3>2
	2.36-45歲	191	3.5462	.66053	組內	179.837	452	.398		4>1
	3.46-55歲	97	3.7543	.63742	總和	185.443	455			4>2
	4.56歲以上	12	4.1111	.56108						
整體 情形	1.35歲以下	155	3.7224	.44729	組間	3.906	3	1.302	4.853**	3>2
	2.36-45歲	187	3.6499	.56168	組內	119.950	447	.268		4>1
	3.46-55歲	97	3.8376	.54311	總和	123.856	450			4>2
	4.56歲以上	12	4.0926	.44117						

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

1. 學校效能整體

教育人員年齡不同在整體學校效能的差異比較，在知覺學校效能整體的得分表現上，平均數介於 3.6499~4.0926，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值達顯著水準 ($F=4.853$; $p < .01$)，顯示不同年齡教育人員在學校效能整體得分上，達到顯著差異，且經 Scheffé 法進行事後比較發現「46-55 歲」優於「36-45 歲」、「56 歲以上」優於「36-45 歲」及「35 歲以下」兩組。

2. 學校效能各層面

在學校效能之「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學校氣氛」、「社區關係」等層面，教育人員年齡不同之 t 值具有顯著水準 ($p < .05$)，表示不同年齡的教育人員在知覺這五項層面上均具有差異，而根據 LSD 差異比較法可見在「行政領導」層面，「56 歲以上」及「46-55 歲」之組別均優於「36-45 歲」；在「環境設備」層面，「56 歲以上」及「46-55 歲」之組別分別優於「36-45 歲」及「35 歲以下」兩組；在「教師教學」層面，「56 歲以上」、「46-55 歲」及「35 歲以下」等三組均優於「36-45 歲」；在「學校氣氛」層面，「56 歲以上」及「46-55 歲」之組別分別優於「36-45 歲」及「35 歲以下」兩組；在「社區關係」層面，「46-55 歲」優於「36-45 歲」、「56 歲以上」組別優於「36-45 歲」及「35 歲以下」兩組。而在「學生表現」層面之 t 值未有顯著水準 ($p > .05$)，表示不同年齡的教育人員在知覺學校效能之「學生表現」層面上未具有差異。

三、年資

不同年資的教育人員，對於學校效能的看法，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-3-7 所示。

表 4-3-7 教育人員年資不同知覺學校效能之差異 ($N=458$)

層面	教育人員年資	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異比較
行政 領導	1.5 年以下	83	3.8775	.62039	組間	5.780	4	1.445	2.538*	
	2.6-10 年	117	3.6453	.72004	組內	257.278	452	.569		1>2
	3.11-20 年	164	3.6047	.80961	總和	263.057	456			1>3
	4.21-30 年	86	3.8217	.82359						4>3
	5.31 年以上	7	3.8095	.42414						

表 4-3-7 教育人員年資不同知覺學校效能之差異(續)

層面	教育人員年資	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異比較
環境設備	1.5年以下	84	3.8730	.55646	組間	1.985	4	.496	1.280	
	2.6-10年	117	3.8048	.60778	組內	175.303	452	.388		
	3.11-20年	164	3.7846	.66615	總和	177.288	456			
	4.21-30年	85	3.9412	.63554						
	5.31年以上	7	4.0714	.28637						
教師教學	1.5年以下	84	3.8710	.48839	組間	1.188	4	.297	.960	
	2.6-10年	117	3.7906	.57116	組內	140.116	453	.309		
	3.11-20年	164	3.7429	.57420	總和	141.304	457			
	4.21-30年	86	3.8120	.57893						
	5.31年以上	7	3.9762	.20250						
學生表現	1.5年以下	84	3.6825	.57539	組間	.522	4	.130	.393	
	2.6-10年	117	3.6040	.52783	組內	149.991	452	.332		
	3.11-20年	163	3.6554	.62089	總和	150.513	456			
	4.21-30年	86	3.6202	.56629						
	5.31年以上	7	3.7857	.28406						
學校氣氛	1.5年以下	84	3.8095	.65099	組間	3.413	4	.853	2.098	
	2.6-10年	117	3.7066	.59437	組內	183.393	451	.407		
	3.11-20年	162	3.6502	.63491	總和	186.805	455			
	4.21-30年	86	3.8430	.69656						
	5.31年以上	7	4.0476	.42725						
社區關係	1.5年以下	84	3.6726	.63131	組間	2.251	4	.563	1.386	
	2.6-10年	116	3.6193	.60903	組內	183.192	451	.406		
	3.11-20年	164	3.5772	.65698	總和	185.443	455			
	4.21-30年	85	3.7118	.64774						
	5.31年以上	7	4.0238	.55635						
整體情形	1.5年以下	83	3.7965	.47907	組間	1.839	4	.460	1.680	
	2.6-10年	116	3.6985	.48583	組內	122.017	446	.274		
	3.11-20年	161	3.6661	.55066	總和	123.856	450			
	4.21-30年	84	3.7953	.57069						
	5.31年以上	7	3.9524	.29033						

* $p < .05$

1. 學校效能整體

教育人員年資不同在整體學校效能的差異比較，在知覺學校效能整體的得分表現上，平均數介於 3.6661~3.9524，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值未達顯著水準 ($F=1.680$; $p>.05$)，顯示教育人員年資不同在學校效能整體得分上，未達到顯著差異。

2. 學校效能各層面

在學校效能之「行政領導」層面中，教育人員年資不同之 t 值達顯著水準 ($p < .05$)，表示不同年資教育人員在知覺學校效能的「行政領導」層面有差異，且經 LSD 差異分析後發現「5 年以下」組別優於「6-10 年」及「11-20 年」，「21-30 年」優於「11-20 年」。在其他五個層面中，不同年資教育人員之 t 值均未達顯著水準 ($p > .05$)，表示不同年資的教育人員在知覺學校效能的五個層面上均無差異。

四、職務

教育人員職務不同對學校效能的看法，經單因子變異數分析，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異呈現，如表 4-3-8 所示。

表 4-3-8 教育人員職務不同知覺學校效能之差異 ($N=458$)

層面	教育人員 職務	N	M	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	差異 分析
行政 領 導	1.主任或秘書	90	4.0611	.65792	組間	39.249	4	9.812	19.817***	1>3
	2.組長	148	3.9268	.59579	組內	223.808	452	.495		1>4
	3.導師	109	3.3272	.68940	總和	263.057	456			1>5
	4.學科召集人	20	3.3500	.59457						2>3
	5.專任教師	90	3.5389	.91834						2>4
環 境 設 備	1.主任或秘書	90	4.0796	.60078	組間	11.614	4	2.903	7.921***	1>3
	2.組長	149	3.9183	.57331	組內	165.674	452	.367		1>4
	3.導師	109	3.6590	.54687	總和	177.288	456			1>5
	4.學科召集人	20	3.6167	.64911						2>3
	5.專任教師	89	3.7360	.71192						
教 師 教 學	1.主任或秘書	90	3.8574	.57440	組間	.512	4	.128	.412	
	2.組長	149	3.7908	.54254	組內	140.792	453	.311		
	3.導師	109	3.7722	.60292	總和	141.304	457			
	4.學科召集人	20	3.8167	.52954						
	5.專任教師	90	3.7630	.51140						
學 生 表 現	1.主任或秘書	90	3.8685	.55950	組間	8.906	4	2.227	7.107***	
	2.組長	149	3.6767	.53244	組內	141.607	452	.313		1>3
	3.導師	108	3.4522	.54260	總和	150.513	456			1>5
	4.學科召集人	20	3.6167	.48996						2>3
	5.專任教師	90	3.5944	.63356						

表 4-3-8 教育人員職務不同知覺學校效能之差異(續)

層面	教育人員 職務	N	M	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	差異 分析
學校 氣氛	1.主任或秘書	88	3.9621	.61574	組間	9.748	4	2.437	6.208***	1>3 1>5
	2.組長	149	3.8087	.61737	組內	177.057	451	.393		
	3.導師	109	3.5657	.65930	總和	186.805	455			
	4.學科召集人	20	3.6333	.49441						
	5.專任教師	90	3.6259	.63664						
社區 關係	1.主任或秘書	90	3.8056	.65688	組間	8.279	4	2.070	5.269***	1>3 2>3
	2.組長	149	3.7069	.58851	組內	177.164	451	.393		
	3.導師	108	3.4444	.66628	總和	185.443	455			
	4.學科召集人	19	3.7807	.51536						
	5.專任教師	90	3.5556	.62909						
整體 情形	1.主任或秘書	88	3.9343	.52142	組間	9.231	4	2.308	8.979***	1>3 1>5 2>3
	2.組長	148	3.8041	.46653	組內	114.626	446	.257		
	3.導師	107	3.5418	.49798	總和	123.856	450			
	4.學科召集人	19	3.6389	.44570						
	5.專任教師	89	3.6351	.57521						

*** $p < .001$

1. 學校效能整體

不同職務的教育人員在整體學校效能的差異比較，在知覺學校效能整體的得分表現上，平均數介於 3.5418~3.9343，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值達顯著水準 ($F=8.979$ ； $p<.001$)，顯示不同職務教育人員在學校效能整體得分上有顯著差異。經 Scheffé 法進行事後比較，顯示「主任秘書」優於「導師」及「專任教師」，且「組長」優於「導師」。

2. 學校效能各層面

在「行政領導」、「環境設備」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」五個層面中，不同職務教育人員之 t 值均達顯著水準 ($p<.001$)，表示不同職務的教育人員在知覺學校效能的「行政領導」、「環境設備」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」等五個層面上有顯著差異。而再以 Scheffé 法事後比較發現「行政領導」層面中，「主任或秘書」及「組長」兩組均優於「導師」、「學科召集人」、及

「專任教師」三組；在「環境設備」層面中，「主任或秘書」優於「導師」、「學科召集人」、及「專任教師」三組，且「組長」優於「導師」；在「學生表現」層面中，「主任秘書」優於「導師」、及「專任教師」，且「組長」優於「導師」；在「學校氣氛」層面中，「主任或秘書」優於「導師」、及「專任教師」；而在「社區關係」層面中，「主任或秘書」優於「導師」，「組長」優於「導師」。在學校效能之教育人員「教學層面」中，不同職務教育人員之 t 值未達顯著水準 ($p>.05$)，表示不同職務的教育人員在知覺學校效能的「教師教學」層面上無差異。

參、學校變項

一、規模

教育人員知覺不同規模的學校，對於學校效能的差異，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-3-9 所示。

表 4-3-9 教育人員知覺學校規模不同對學校效能之差異($N=458$)

層面	學校規模	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異比較
行政 領導	1.24班以下	15	3.0222	.83777	組間	9.518	3	3.173	5.668***	2>1 3>1 4>1
	2.25-40班	15	3.8222	.37515	組內	253.540	453	.560		
	3.41-60班	259	3.6725	.77750	總和	263.057	456			
	4.61班以上	168	3.8155	.71669						
環境 設備	1.24班以下	15	3.3556	.56648	組間	6.116	3	2.039	5.395***	4>1
	2.25-40班	15	3.7667	.38214	組內	171.172	453	.378		
	3.41-60班	259	3.7992	.61300	總和	177.288	456			
	4.61班以上	168	3.9514	.63664						
教師 教學	1.24班以下	15	3.5222	.49146	組間	2.347	3	.782	2.556	
	2.25-40班	15	4.0222	.34998	組內	138.956	454	.306		
	3.41-60班	260	3.7705	.55722	總和	141.304	457			
	4.61班以上	168	3.8373	.56569						
學生 表現	1.24班以下	15	3.3556	.41722	組間	7.966	3	2.655	8.438***	4>1 4>3
	2.25-40班	15	3.6556	.41532	組內	142.547	453	.315		
	3.41-60班	260	3.5519	.55285	總和	150.513	456			
	4.61班以上	167	3.8084	.59382						

表 4-3-9 教育人員知覺學校規模不同對學校效能之差異(續)

層面	學校規模	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異比較
學校氣氛	1.24班以下	15	3.0000	.71270	組間	11.565	3	3.855	9.943***	3>1 4>1
	2.25-40班	15	3.5889	.53030	組內	175.241	452	.388		
	3.41-60班	258	3.7035	.62831	總和	186.805	455			
	4.61班以上	168	3.8661	.61292						
社區關係	1.24班以下	15	3.2444	.59384	組間	6.131	3	2.044	5.152**	4>1 4>3
	2.25-40班	15	3.6111	.44840	組內	179.313	452	.397		
	3.41-60班	258	3.5769	.64408	總和	185.443	455			
	4.61班以上	168	3.7679	.62362						
整體情形	1.24班以下	15	3.2500	.51069	組間	6.343	3	2.114	8.042***	3>1 4>1 4>3
	2.25-40班	15	3.7444	.31360	組內	117.514	447	.263		
	3.41-60班	254	3.6771	.51547	總和	123.856	450			
	4.61班以上	167	3.8441	.52216						

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

1. 學校效能整體

教育人員知覺學校規模不同在學校效能整體的差異比較，在學校效能整體的得分表現上，平均數介於 3.2500~3.8441，屬普通到良好程度；而變異數分析結果 F 值達顯著水準 ($F=8.042$; $p < .001$)，顯示教育人員知覺學校規模不同在學校效能整體得分上，具有顯著差異。經 Scheffé 法進行事後比較，顯示「41-60 班」優於「24 班以下」，且「61 班以上」優於「24 班以下」及「41-60 班」兩組。

2. 學校效能各層面

在學校效能之「行政領導」、「環境設備」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」五個層面，學校規模不同 t 值均達顯著水準 ($p < .01$)，顯示教育人員知覺學校不同規模在學校效能的這五個層面上具有差異。因此經 Scheffé 法進行事後比較，「行政領導」層面顯示「25-40 班」、「41-60 班」、「61 班以上」均優於「24 班以下」；而「環境設備」層面顯示「61 班以上」優於「24 班以下」；「學生表現」層面顯示「61 班以上」優於「24 班以下」及「41-60 班」兩組；「學校氣氛」層面

顯示「61班以上」及「41-60班」兩組均優於「24班以下」；「社區關係」層面顯示「61班以上」優於「24班以下」及「41-60班」兩組。而在「教師教學」上，學校規模不同之 t 值未達顯著水準 ($p>.05$)，顯示教育人員知覺學校規模不同對學校效能，在此層面上未有顯著差異。

二、位置

教育人員知覺學校位置不同，對學校效能的差異，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-3-10 所示。

表 4-3-10 教育人員知覺學校位置不同對學校效能之差異 ($N=458$)

層面	學校位置	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異比較
行政領導	1.直轄市	156	3.8600	.67984	組間	6.958	2	3.479	6.167**	1>3
	2.省轄市	58	3.7759	.68864	組內	256.100	454	.564		
	3.鄉鎮縣轄市	243	3.5953	.80656	總和	263.057	456			
環境設備	1.直轄市	155	3.8731	.56729	組間	.270	2	.135	.346	
	2.省轄市	59	3.8305	.50333	組內	177.018	454	.390		
	3.鄉鎮縣轄市	243	3.8203	.68262	總和	177.288	456			
教師教學	1.直轄市	156	3.8162	.54745	組間	.248	2	.124	.400	
	2.省轄市	59	3.7401	.54075	組內	141.055	455	.310		
	3.鄉鎮縣轄市	243	3.7949	.56642	總和	141.304	457			
學生表現	1.直轄市	156	3.6688	.59598	組間	.678	2	.339	1.027	
	2.省轄市	59	3.5452	.66005	組內	149.835	454	.330		
	3.鄉鎮縣轄市	242	3.6494	.53706	總和	150.513	456			
學校氣氛	1.直轄市	156	3.8280	.54655	組間	3.401	2	1.700	4.200*	1>3
	2.省轄市	59	3.8277	.54313	組內	183.405	453	.405		
	3.鄉鎮縣轄市	241	3.6549	.70709	總和	186.805	455			
社區關係	1.直轄市	155	3.5914	.65028	組間	.503	2	.252	.616	
	2.省轄市	58	3.6523	.57843	組內	184.940	453	.408		
	3.鄉鎮縣轄市	243	3.6632	.64522	總和	185.443	455			
整體情形	1.直轄市	154	3.7749	.49663	組間	.606	2	.303	1.102	
	2.省轄市	57	3.7334	.47125	組內	123.250	448	.275		
	3.鄉鎮縣轄市	240	3.6947	.55296	總和	123.856	450			

* $p<.05$

1. 學校效能整體

教育人員知覺學校位置不同在整體學校效能的差異比較，在知覺學校效能整體的得分表現上，平均數介於 3.6947~3.7749，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值未達顯著水準 ($F=1.102$ ； $p>.05$)，顯示教育人員知覺學校位置不同在學校效能整體得分上，未有顯著差異。

2. 學校效能各層面

在學校效能之「行政領導」層面中， t 值達顯著水準 ($p<.01$)，顯示教育人員知覺不同規模之學校在此層面上有顯著差異；而經 Scheffé 法進行事後比較，顯示「直轄市」優於「鄉鎮縣轄市」。而在學校效能之「學校氣氛」層面中， t 值達顯著水準 ($p<.05$)，顯示教育人員知覺不同規模之學校在此層面上有顯著差異；而經 Scheffé 法進行事後比較，顯示「直轄市」優於「鄉鎮縣轄市」。另外四個層面之 t 值均未達顯著水準 ($p>.01$)，顯示不同學校之規模在這四個層面上未有顯著差異。

三、屬性

教育人員知覺學校屬性不同，對於學校效能的差異，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-3-11 所示。

表 4-3-11 教育人員知覺學校屬性不同對學校效能之差異($N=458$)

層面	學校屬性	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異比較
行政領導	1.直轄市	123	3.8875	.65199	組間	13.609	3	4.536	8.238***	1>3 2>3 4>3
	2.國立	184	3.6911	.78222	組內	249.448	453	.551		
	3.縣立	76	3.3662	.81560	總和	263.057	456			
	4.私立	74	3.8063	.69955						
環境設備	1.直轄市	122	3.8552	.55254	組間	4.153	3	1.384	3.622*	4>3
	2.國立	185	3.8351	.65501	組內	173.135	453	.382		
	3.縣立	76	3.6689	.64146	總和	177.288	456			
	4.私立	74	4.0000	.60124						

表 4-3-11 教育人員知覺學校屬性不同對學校效能之差異(續)

層面	學校屬性	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	差異比較
教師教學	1.直轄市	123	3.8388	.50179	組間	7.190	3	2.397	8.113***	1>3 4>2 4>3
	2.國立	185	3.7739	.51347	組內	134.114	454	.295		
	3.縣立	76	3.5746	.60209	總和	141.304	457			
	4.私立	74	4.0023	.61593						
學生表現	1.直轄市	123	3.6125	.54384	組間	1.177	3	.392	1.190	
	2.國立	185	3.6865	.61794	組內	149.336	453	.330		
	3.縣立	75	3.5511	.48628	總和	150.513	456			
	4.私立	74	3.6757	.59096						
學校氣氛	1.直轄市	123	3.8374	.49287	組間	8.803	3	2.934	7.451***	1>3 4>3
	2.國立	183	3.7687	.65692	組內	178.002	452	.394		
	3.縣立	76	3.4320	.71501	總和	186.805	455			
	4.私立	74	3.8018	.65670						
社區關係	1.直轄市	122	3.6025	.57793	組間	.287	3	.096	.234	
	2.國立	184	3.6621	.63361	組內	185.156	452	.410		
	3.縣立	76	3.6228	.61184	總和	185.443	455			
	4.私立	74	3.6486	.76926						
整體情形	1.直轄市	121	3.7748	.45413	組間	3.602	3	1.201	4.463**	1>3 4>3
	2.國立	181	3.7337	.52972	組內	120.254	447	.269		
	3.縣立	75	3.5393	.54062	總和	123.856	450			
	4.私立	74	3.8224	.56579						

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

1. 學校效能整體

教育人員知覺學校的屬性不同在整體學校效能的差異比較，在知覺學校效能整體的得分表現上，平均數介於 3.5393~3.8224，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值具顯著水準 ($F=4.493$; $p < .01$)，顯示教育人員知覺不同屬性之學校在學校效能整體得分上，並具有顯著差異，而經過 Scheffé 法進行事後比較，顯示「直轄市立」與「私立」均優於「縣立」。

2. 學校效能各層面

在學校效能之「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學校氣氛」等四個層面，不同學校屬性之 t 值均達顯著水準 ($p < .05$)，顯示教育人員知覺不同學校之屬性在這四個層面上具有顯著差異。且經 Scheffé 法進行事後比較，顯示「行政領導」層面，「直轄市立」、「國立」與「私立」均優於「縣立」；「環境設備」層面中可見「私立」優於「縣立」；「教師教學」層面可見「直轄市立」優於「縣立」，而「私立」優於「國立」與「縣立」；「學校氣氛」層面中，可顯示「直轄市立」與「私立」均優於「縣立」。另外兩個「學生表現」、「社區關係」層面，其不同學校屬性之 t 值未達顯著水準 ($p > .05$)，顯示不同學校之屬性在兩個層面上未有顯著差異。

四、類別

教育人員知覺不同類別的學校，對於學校效能的差異，經由單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，茲將分析結果以平均數、標準差、 F 值、差異結果呈現，如表 4-3-12 所示。

表 4-3-12 教育人員知覺學校類別不同對學校效能之差異 ($N=458$)

層面	學校類別	N	M	SD	變異來源	SS	df	MS	F	差異比較
行政領導	1. 普通高中	229	3.7591	.70974	組間	1.621	2	.810	1.407	
	2. 綜合高中	93	3.7115	.88196	組內	261.436	454	.576		
	3. 完全中學	135	3.6210	.74825	總和	263.057	456			
環境設備	1. 普通高中	230	3.8471	.59732	組間	.998	2	.499	1.285	
	2. 綜合高中	93	3.9104	.68743	組內	176.290	454	.388		
	3. 完全中學	134	3.7774	.61990	總和	177.288	456			
教師教學	1. 普通高中	230	3.7841	.47829	組間	4.151	2	2.075	6.885***	2>1
	2. 綜合高中	93	3.9677	.55672	組內	137.153	455	.301		2>3
	3. 完全中學	135	3.6951	.64791	總和	141.304	457			
學生表現	1. 普通高中	230	3.6565	.57304	組間	.090	2	.045	.136	
	2. 綜合高中	93	3.6272	.57704	組內	150.423	454	.331		
	3. 完全中學	134	3.6294	.57903	總和	150.513	456			

表 4-3-12 教育人員知覺學校類別不同對學校效能之差異(續)

層面	學校類別	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	差異比較
學校氣氛	1.普通高中	229	3.7307	.60960	組間	.245	2	.122	.297	
	2.綜合高中	92	3.7808	.71949	組內	186.561	453	.412		
	3.完全中學	135	3.7160	.63907	總和	186.805	455			
社區關係	1.普通高中	228	3.6294	.60908	組間	1.282	2	.641	1.577	
	2.綜合高中	93	3.7348	.67711	組內	184.161	453	.407		
	3.完全中學	135	3.5840	.65660	總和	185.443	455			
整體情形	1.普通高中	226	3.7366	.48907	組間	.676	2	.338	1.229	
	2.綜合高中	92	3.7811	.57717	組內	123.180	448	.275		
	3.完全中學	133	3.6731	.54390	總和	123.856	450			

*** $p < .001$

1. 學校效能整體

教育人員知覺學校不同的類別在整體學校效能的差異比較，在知覺學校效能整體的得分表現上，平均數介於 3.6731~3.7811，屬良好程度；而變異數分析結果 F 值未能具顯著水準 ($F=1.229$ ； $p>.05$)，顯示教育人員知覺學校類別不同在學校效能整體得分上，並未具有顯著差異。

2. 學校效能各層面

在學校效能之「教師教學」層面，不同學校屬性之 t 值達顯著水準 ($p < .001$)，顯示教育人員知覺學校不同屬性對這個層面具有顯著差異。經過 Scheffé 法進行事後比較，顯示「綜合高中」優於「完全中學」及「普通高中」兩組。而另外五個層面，其不同學校屬性之 t 值未達顯著水準 ($p > .05$)，顯示不同學校之屬性在這五個層面上未有顯著差異。

第四節 校長策略領導與學校效能之相關分析

校長策略領導主要包括「願景塑造」、「環境建構」、「智力啟發」、「策略執行」等四個因素。學校效能包括「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」等六個因素，現就上述兩變項之整體與各層面之相關分析進行說明。

一、就整體而言

校長策略領導與學校效能間的整體相關情形，經統計分析後如表 4-4-1 所示。

表 4-4-1 校長策略領導與學校效能皮爾遜積差相關分析表

		校長策略領導	學校效能
校長策略領導	Pearson 相關	1	.743 (**)
	顯著性 (雙尾)		.000
	個數	458	451
學校效能	Pearson 相關	.743 (**)	1
	顯著性 (雙尾)	.000	
	個數	451	451

** $p < .01$ (雙尾)

由統計結果顯示，校長策略領導與學校效能關係之間的皮爾遜積差相關係數 r 值為 .743 ($p < .01$)，且達顯著高相關，顯示校長策略領導與學校效能有密切的正相關。從相關係數來看，校長策略領導愈佳，教育人員知覺學校效能的情況愈佳。

二、就各層面而言

校長策略領導與學校效能間各層面相關情形，經統計分析後如表 4-4-2 所示。

表 4-4-2 高中校長策略領導與學校效能各層面 Pearson 積差相關表

	行政領導	環境設備	教師教學	學生表現	學校氣氛	社區關係	整體
願景塑造	.627 (**)	.589 (**)	.427 (**)	.427 (**)	.561 (**)	.559 (**)	.655 (**)
智力啟發	.640 (**)	.610 (**)	.471 (**)	.384 (**)	.554 (**)	.554 (**)	.655 (**)
環境建構	.760 (**)	.640 (**)	.454 (**)	.458 (**)	.632 (**)	.599 (**)	.729 (**)
策略執行	.681 (**)	.620 (**)	.438 (**)	.470 (**)	.548 (**)	.547 (**)	.677 (**)
整體	.741 (**)	.673 (**)	.489 (**)	.477 (**)	.628 (**)	.618 (**)	.743 (**)

** $p < .01$ (雙尾)

在「願景塑造」與學校效能之「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」等六層面之間的皮爾遜積差相關係數分別為.627、.589、.427、.427、.561、.559 ($p < .01$)，皆達顯著水準。而與學校效能之間的皮爾遜積差相關係數為.655 ($p < .01$)，達顯著水準。

在「智力啟發」與學校效能之「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」等六層面之間的皮爾遜積差相關係數分別為.640、.610、.471、.384、.554、.554 ($p < .01$)，皆達顯著水準。而與學校效能之間的皮爾遜積差相關係數為.655 ($p < .01$)，達顯著水準。

在「環境建構」與學校效能之「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」等六層面之間的皮爾遜積差相關係數分別為.760、.640、.454、.458、.632、.599 ($p < .01$)，皆達顯著水準。而與學校效能之間的皮爾遜積差相關係數為.729 ($p < .01$)，達顯著水準。

在「策略執行」與學校效能六層面之間的皮爾遜積差相關係數分別為.681、.620、.438、.470、.548、.547 ($p < .01$)，皆達顯著水準。而與學校效能之間的皮爾遜積差相關係數為.677 ($p < .01$)，達顯著水準。

第五節 校長運用策略領導對學校效能之預測情形

本文主要目的，在於分析校長策略領導對學校效能的預測力。以校長策略領導各層面為預測變項，而分別以學校效能的整體和各層面為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，茲就各效標變項分別說明之。

壹、校長策略領導對整體學校效能之逐步多元迴歸分析

本研究中校長策略領導的層面包括：1.願景塑造；2.環境建構；3.智力啟發；4.策略執行。學校效能的層面包括：1.行政領導；2.環境設備；3.教師教學；4.學生表現；5.學校氣氛；6.社區關係。表 4-5-1 為校長策略領導對學校效能之多元迴歸分析摘要表。被選入迴歸方程式的變項有三個：環境建構、策略執行、智力啟發。三個預測變項的多元相關係數為.755，聯合解釋變異量為 56.7%，其中以「環境建構」最具預測力，其單獨解釋量為 53.1%，其次為「策略執行」、「智力啟發」，解釋量分別為 3.0%、0.8%。三個預測變項的標準化係數 β 均為正數，代表其對學校行政創新管理的影響是正向的，係數值越大，其重要性越高，代表影響程度愈大，對依變項的解釋變異量也最高。

表 4-5-1 校長策略領導預測整體學校效能之多元迴歸分析摘要表

投入變項 順序	多元相關 係數	校正後決定 係數 (R^2)	決定係數 增加量	F 值 改變	標準化迴歸 係數 β
環境建構	.729	.530	.531	508.293	.450
策略執行	.749	.559	.030	30.944	.207
智力啟發	.755	.567	.008	8.619	.155

貳、校長策略領導對學校效能各層面之多元逐步迴歸分析

一、校長策略領導對「行政領導」之預測

表 4-5-2 為校長策略領導預測學校效能之「行政領導」層面之多元迴歸分析摘要表。校長策略領導各層面共四個預測變項，預測「行政領導」效標變項時，共有兩個顯著變項進入迴歸方程式中，多元相關係數 R 為.773，決定係數 R^2 為.596，亦即表示「環境建構」、「策略執行」兩個變項，能聯合預測學校效能之「行政領導」的變異量。就投入個別項目而言，以「環境建構」最佳，其解釋量為 57.8%，再是「策略執行」，解釋量為 2.0%。就標準化迴歸係數而言，兩個預測變項的迴歸係數 β 均為正值，由此可知，校長有愈佳之「環境建構」及「策略執行」，則其學校效能之「行政領導」程度愈高。

表 4-5-2 校長策略領導預測行政領導之多元迴歸分析摘要表

投入變項順序	多元相關係數	校正後決定係數 (R^2)	決定係數增加量	F 值改變	標準化迴歸係數 β
環境建構	.760	.577	.578	623.356	.586
策略執行	.773	.596	.020	22.009	.224

二、校長策略領導對「環境設備」之預測

表 4-5-3 為校長策略領導預測學校效能之「環境設備」層面之多元迴歸分析摘要表。校長策略領導各層面共四個預測變項，預測「環境設備」效標變項時，共有三個顯著變項進入迴歸方程式中，多元相關係數 R 為.679，決定係數 R^2 為.458，亦即表示「環境建構」、「策略執行」、「智力啟發」三個變項，能聯合預測學校效能之「環境設備」的變異量。就投入個別項目而言，以「環境建構」最佳，其解釋量為 40.9%，再依次是「策略執行」、「智力啟發」，解釋量分別為 3.7%、1.4%。就標準化迴歸係數而言，三個預測變項的迴歸係數 β 均為正值，由此可知，校長有

愈佳之「環境建構」、「策略執行」、「智力啟發」，則其學校效能之「環境設備」層面程度愈高。

表 4-5-3 校長策略領導預測環境設備之多元迴歸分析摘要表

投入變項順序	多元相關係數	校正後決定係數 (R^2)	決定係數增加量	F 值改變	標準化迴歸係數 β
環境建構	.640	.408	.409	315.523	.317
策略執行	.668	.444	.037	30.601	.215
智力啟發	.679	.458	.014	12.134	.205

三、校長策略領導對「教師教學」之預測

表 4-5-4 為校長策略領導預測學校效能之「教師教學」層面之多元迴歸分析摘要表。校長策略領導各層面共四個預測變項，預測「教師教學」效標變項時，共有兩個顯著變項進入迴歸方程式中，多元相關係數 R 為.494，決定係數 R^2 為.241，亦即表示「智力啟發」、「環境建構」兩個變項，能聯合預測學校效能之「教師教學」層面的變異量。就投入個別項目而言，以「智力啟發」最佳，其解釋量為 22.2%，再接著是「環境建構」解釋量為 2.2%。就標準化迴歸係數而言，兩個預測變項的迴歸係數 β 均為正值，由此可知，校長有愈佳之「智力啟發」、「環境建構」，則其學校效能之「教師教學」層面程度愈高。

表 4-5-4 校長策略領導預測教師教學之多元迴歸分析摘要表

投入變項順序	多元相關係數	校正後決定係數 (R^2)	決定係數增加量	F 值改變	標準化迴歸係數 β
智力啟發	.471	.220	.222	130.113	.298
環境建構	.494	.241	.022	13.366	.228

四、校長策略領導對「學生表現」之預測

表 4-5-5 為校長策略領導預測學校效能之「學生表現」層面之多元迴歸分析摘要表。校長策略領導各層面共四個預測變項，預測「學生表現」效標變項時，共有兩個顯著變項進入迴歸方程式中，多元相關係數 R 為.492，決定係數 R^2 為.239，亦即表示「策略執行」、「環境建構」兩

個變項，能聯合預測學校效能之「學生表現」的變異量。就投入個別項目而言，以「策略執行」最佳，其解釋量為 22.1%，再依次是「環境建構」，解釋量為 2.1%。就標準化迴歸係數而言，兩個預測變項的迴歸係數 β 均為正值，由此可知，校長有愈佳之「策略執行」、「環境建構」，則其學校效能之「學生表現」層面程度愈高。

表 4-5-5 校長策略領導預測學生表現之多元迴歸分析摘要表

投入變項順序	多元相關係數	校正後決定係數 (R^2)	決定係數增加量	F 值改變	標準化迴歸係數 β
策略執行	.470	.219	.221	128.937	.287
環境建構	.492	.239	.021	12.846	.235

五、校長策略領導對「學校氣氛」之預測

表 4-5-6 為校長策略領導預測學校效能之「學校氣氛」層面之多元迴歸分析摘要表。校長策略領導各層面共四個預測變項，預測「學校氣氛」效標變項時，共有兩個顯著變項進入迴歸方程式中，多元相關係數 R 為 .642，決定係數 R^2 為 .410，亦即表示「環境建構」、「智力啟發」兩個變項，能聯合預測學校效能之「學校氣氛」的變異量。就投入個別項目而言，以「環境建構」最佳，其解釋量為 39.9%，再依次是「智力啟發」，解釋量為 1.4%。就標準化迴歸係數而言，兩個預測變項的迴歸係數 β 均為正值，由此可知，校長有愈佳之「環境建構」、「智力啟發」，則其學校效能之「學校氣氛」層面程度愈高。

表 4-5-6 校長策略領導預測學校氣氛之多元迴歸分析摘要表

投入變項順序	多元相關係數	校正後決定係數 (R^2)	決定係數增加量	F 值改變	標準化迴歸係數 β
環境建構	.632	.398	.399	301.554	.497
智力啟發	.642	.410	.014	10.493	.178

六、校長策略領導對「社區關係」之預測

表 4-5-7 為校長策略領導預測學校效能之「社區關係」層面之多元迴歸分析摘要表。校長策略領導各層面共四個預測變項，預測「社區關係」效標變項時，共有三個顯著變項進入迴歸方程式中，多元相關係數 R 為.624，決定係數 R^2 為.385，亦即表示「環境建構」、「智力啟發」、「願景塑造」三個變項，能聯合預測學校效能之「社區關係」的變異量。就投入個別項目而言，以「環境建構」最佳，其解釋量為 35.9%，再依次是「智力啟發」、「願景塑造」，解釋量分別為 2.3%及 0.7%。就標準化迴歸係數而言，三個預測變項的迴歸係數 β 均為正值，由此可知，校長有愈佳之「環境建構」、「智力啟發」、「願景塑造」，則其學校效能之「社區關係」層面程度愈高。

表 4-5-7 校長策略領導預測社區關係之多元迴歸分析摘要表

投入變項順序	多元相關係數	校正後決定係數 (R^2)	決定係數增加量	F 值改變	標準化迴歸係數 β
環境建構	.599	.358	.359	254.368	.351
智力啟發	.619	.380	.023	17.223	.172
願景塑造	.624	.385	.007	5.012	.149

第六節 綜合討論

本節根據前五節之研究結果，進一步加以討論。全節共分三個部份，第一部份為校長策略領導的討論；第二部份為學校效能的討論；第三部份為校長策略領導與學校效能關係的討論。

壹、校長策略領導之討論

校長策略領導的討論包括三個部份：第一部份為校長策略領導的現況討論；第二部份為教育人員知覺校長不同背景變項對校長策略領導的差異討論；第三部份為教育人員不同背景變項對校長策略領導的差異討論；第四部份為教育人員知覺學校不同環境變項對校長策略領導的差異討論。

一、校長策略領導的現況討論

研究結果顯示，在校長策略領導整體表現上其平均數為3.7458，屬良好程度。教育人員所知覺的校長策略領導層面以「策略執行」的得分最高，與巫孟蓁（2007）研究發現相近。可見校長策略領導過程中，最需要在策略執行時系統思考、保持彈性運用各種方法，以確保目標達成。

教育人員所知覺校長策略領導以「智力啟發」的得分最低，與陳芬蘭（2006）研究結果相近。其原因為「真正比較難的是牽涉到人的部分，所以這裡面比較不能夠掌握的面向是教師所投注的心力，這些會比較有落差（A197~199）」、「因為你要去融合老師，跟老師溝通觀念和想法，這個東西是要花時間的（A255~256）」、「處室主任只要針對他的領域做好即可，但做得好不好，對學校有沒有幫助，又要靠校長有無幫他們注意是否把領域放得太大或縮得太小、有無影響其他業務，所以校長的協調溝通與帶領的角色就很重要（B230~232）」，總之，要啟發教育人員新

知，引導教育人員從不同角度思考並不容易，「智力啟發」層面確實是最難表現。

二、教育人員知覺校長不同背景變項對校長策略領導的差異討論

本研究透過獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析，以瞭解不同背景變項在知覺校長策略領導整體以及各層面的差異，茲將統計分析結果整理成摘要表，如表4-6-1所示。將差異情形探討如下：

(一) 校長性別

教育人員知覺校長性別不同對校長策略領導整體及三個層面上，平均數男性略高於女性，達顯著差異，此研究結果與巫孟蓁（2007）研究國小校長的結果不符。B校長表示「剛開始的時候，我覺得性別與年紀的確是壓力，那個壓力是對外的比較大....到現在這一、兩年，已經培養了自己的經驗，看起來就會好一點。可是在校內，我就沒有這樣的顧忌(B271~273)」，推論其原因應為高中校長性別比例與國小有極大差距，仍是以男性為多數，在學校環境中教育人員仍存在對女性校長之刻板印象，對女性校長之領導能力多所質疑。

(二) 校長年齡

教育人員在知覺校長年齡不同對整體校長策略領導，達到顯著差異。且顯示校長「36~45歲」之表現高於「46~55歲」及「56歲以上」的兩組。而各層面均有顯著差異，差異表現均顯示「36~45歲」之校長均高於「46~55歲」及「56歲以上」。顯示年輕的校長，對校務領導之作風表現較年長者高，此研究結果與巫孟蓁（2007）研究國小校長的結果不同。B校長提到「我虛歲已四十二歲，我覺得這個年紀應該已經算是年華要老去，

但我是覺得當校長之後才覺得自己年輕，如果我是老師，人家就覺得你不年輕了。這一、兩年來，我覺得已經比較好一點，剛開始的時候，我覺得性別與年紀的確是壓力(B215~217)」，從訪談可對應得知在高中校長，年輕者會受到較多的檢視與壓力，但或許也因此而獲得注意與認同，進而肯定其付出與努力。

(三) 校長年資

教育人員知覺校長年資不同，對校長策略領導整體及各分層面上，未達顯著差異，顯示教育人員知覺校長年資不同在校長策略領導並無差別。此研究結果與林易蓉(2002)、巫孟蓁(2007)研究國小校長的結果不符。由此觀之，可推論高中校園內教師專業自主性較強，對不同年資校長之期待或接受程度，較無明顯之差異。

(四) 校長學歷

教育人員知覺校長學歷不同對整體校長策略領導及各分層面上，未達顯著差異，此研究結果與巫孟蓁(2007)研究國小校長的結果相符。其原因或許是高中校長對自我角色之期許相同，因此不同學歷對策略領導之影響不大。

三、教育人員不同背景變項對校長策略領導的差異討論

(一) 教育人員性別

教育人員性別不同對校長策略領導整體及各分層面上，均未達顯著差異。研究結果與洪瓊媚(2005)、陳芬蘭(2006)研究國小校長策略領導能力的結果不符。究其原因，高中校長在領導技巧上，為統合高中複雜

多元的發展目標，較能運用策略領導，因此教育人員不論性別對其表現均是肯定的。

（二）教育人員年齡

教育人員年齡不同對校長策略領導整體表現，並無顯著差異，但在校長策略領導之「環境建構」層面達顯著，表示不同年齡的教育人員在知覺校長策略領導的「環境建構」上具有差異，「56歲以上」之組別明顯優於「35歲以下」及「36~45歲」這兩組，此研究與陳芬蘭（2006）針對國小校長發現年齡愈大教育人員知覺程度較低的結果不同。推論其原因可看出56歲以上教育人員見多識廣，且校長策略領導之「環境建構」層面是最易被覺知，因此56歲以上的教育人員在「環境建構」方面表現較佳。

（三）教育人員年資

教育人員年資不同在校長策略領導整體及四個分層面上，均無顯著差異，此研究結果與洪瓊媚（2005）研究國小校長的結果不同。究其原因，仍可能是在高中教師教學自主性高，多數把重心放置於教學專業面向，無論年資高低受校長校務經營的影響較小。

（四）教育人員職務

教育人員職務在校長策略領導整體及各分層面的得分表現上，均呈現顯著差異。差異顯示教師擔任「主任秘書」表現優於「導師」、「學科召集人」及「專任教師」，而擔任「組長」亦優於「導師」及「專任教師」。此結果與洪瓊媚（2005）與陳芬蘭（2006）對國小校長研究相符，

可知行政職務的教師長年跟隨校長領導，對校長策略之覺知程度必然較高。

四、教育人員知覺不同學校環境變項對校長策略領導的差異討論

(一) 學校規模

教育人員知覺學校不同規模在校長策略領導整體及「願景塑造」、「智力啟發」、「環境建構」、「策略執行」四個層面得分上，均具有顯著差異。其整體差異顯示在「61班以上」優於「41-60班」及「24班以下」；而各分層面也都發現「61班以上」表現較優。此研究結果與陳芬蘭（2005）、巫孟蓁（2007）研究國小校長的結果相符。究其原因，可推知大型學校的校長策略領導較易展現，因規模足夠、人員眾多，運用領導策略才得以掌控校務推行成效。

(二) 學校位置

教育人員知覺學校不同位置在校長策略領導整體及「願景塑造」、「智力啟發」、「策略執行」三個層面得分上，無顯著差異。而在「環境建構」層面顯示在「直轄市」優於「鄉鎮縣轄市」。此研究結果與洪瓊媚（2005）、巫孟蓁（2007）研究國小校長的結果相符。究其原因，位處重要地段之直轄市，因學校成員之期待較高，相對會使校長在領導上能有發揮空間，而「環境建構」正是最容易讓受訪教育人員體認校長領導變化的層面。

(三) 學校屬性

教育人員知覺學校不同屬性在校長策略領導整體及「願景塑造」、「智力啟發」、「環境建構」、「策略執行」四個層面得分上，均具有顯

著差異。在整體與「願景塑造」及「智力啟發」層面上，「私立」優於其他組別；在「環境建構」與「策略執行」上，「私立」優於「國立」與「縣立」學校。B 校長指出「私校校長必須要負責學校成敗的，公立學校校長四年或八年到了就一定得走 (B17)....我希望老師體認到的私立學校生存與發展之間的抉擇與困難，希望他們能夠正面去面對教育的任何政策 (B64~65)....我覺得在私立學校與公立學校都一樣的是，如果學校老師會對一件事情冷漠，事實是他沒有感受到自己的重要，如果他們覺得自己是一個重要性很高的人，他的說話是有力量的，他就會願意說話 (B78~80).....私立學校有私立學校的環境 (B106)..」究其原因，可明顯發現「私立高中」在校長策略領導過程中，較能具有一定的主導性，推動政策過程中與一般公立學校模式不同，較可發揮策略領導之功效。

(四) 學校類別

教育人員知覺學校不同類別在校長策略領導整體及「環境建構」、「智力啟發」、「策略執行」三個層面得分上，無顯著差異。而在「願景塑造」層面發現「普通高中」優於「完全中學」。「普通高中」對學校願景塑造方向一致，教師理念相同，在配合校長策略領導之「願景塑造」層面，比「完全中學」有明顯共識。

表 4-6-1 不同背景變項對校長策略領導之差異分析摘要表

	背景變項	願景塑造	智力啟發	環境建構	策略執行	整體
校長性別	1. 男	1>2	N	1>2	1>2	1>2
	2. 女					
校長年齡	1. 36~45 歲	1>2	1>2	1>2	1>2	1>2
	2. 45~55 歲	1>3	1>3	1>3	1>3	1>3
	3. 56 歲以上					
校長學歷	1. 大學	N	N	N	N	N
	2. 研究所四十學分					
	3. 碩士					
	4. 博士					

表 4-6-1 不同背景變項對校長策略領導之差異分析摘要表(續)

	背景變項	願景塑造	智力啟發	環境建構	策略執行	整體
校長年資	1.5 年以下					
	2.6-10 年					
	3.11-20 年	N	N	N	N	N
	4.21-30 年					
	5.31 年以上					
教育人員性別	1. 男	N	N	N	N	N
	2. 女					
教育人員年齡	1. 35 歲(含)以下			4>1		
	2. 36~45 歲	N	N		N	N
	3. 46~55 歲			4>2		
	4. 56 歲(含)以上					
教育人員年資	1.5 年以下					
	2.6-10 年					
	3.11-20 年	N	N	N	N	N
	4.21-30 年					
	5.31 年以上					
教育人員職務	1.主任或秘書	1>3	1>3			
	2.組長	1>4	1>4	1>3	1>3	1>3 1>4
	3.導師	1>5	1>5	1>4	1>4	1>5 2>3
	4.學科召集人	2>3	2>3	1>5	1>5	2>5
	5.專任	2>5	2>5	2>3	2>3	
學校規模	1.24班以下					
	2.25-40班	4>1	4>1	4>1	4>3	4>1
	3.41-60班	4>3		4>3		4>3
	4.61班以上					
學校位置	1.直轄市					
	2.省轄市	N	N	1>3	N	N
	3.鄉鎮縣轄市					
學校屬性	1.直轄市立	4>1	4>1	4>2	4>2	4>1
	2.國立	4>2	4>2	4>3	4>3	4>2
	3.縣立	4>3	4>3			4>3
	4.私立					
學校類別	1.普通高中					
	2.綜合高中	1>3	N	N	N	N
	3.完全中學					

貳、學校效能之討論

學校效能分為三個部份討論：第一部份為學校效能現況討論；第二部份教育人員知覺不同校長背景變項對學校效能的差異討論；第三部份為不

同教育人員背景變項對學校效能的差異討論；第四部份為不同學校環境變項對學校效能的差異討論。

一、學校效能現況討論

高中教育人員知覺學校效能現況，在整體表現上屬良好程度。教育人員所知覺的學校效能以「環境設備」的得分最高。因校園中硬體設施的改變是最顯而易見的，因此，教育人員對學校效能在「環境設備」方面知覺程度最高。

教育人員所知覺學校效能以「社區關係」的得分最低。A校長認為「家長的眼睛也都蠻亮的，他如果有看到學校有在作事情，有看到學校校長的努力，他也就比較願意付出，社會資源也比較願意投入(A95~96)。」「像學校要書時，地方民代會幫我們要(A98)」「在充實圖書部分，以前大部分都是從學校經費來編列比較多，現在則多從社會資源和文教基金會.....主要是這幾年我們在學校的投入程度，社會資源也願意給我們經費(A113~116)」B校長強調「我固定要去拜訪國中，要拜訪大專院校，主要是國中，與他們有策略聯盟與聯誼，我也擔任鄉教育會理事長，雖然我不是很喜歡，可是我還是會去作(B239~240)。」由訪談可知，校長在「社區關係」的努力並不少，無論是公私立校長都知道，建構社區縱向與橫向關係對校務發展之重要性，但教師對此知覺程度偏低，顯示多數教師對校長校務經營所付出的努力並不清楚。

二、教育人員知覺校長不同背景變項對學校效能的差異討論

本研究透過獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析，以瞭解不同背景變項在知覺學校效能整體以及各層面的差異，如表4-6-2所示。茲將差異情形探討如下：

(一) 校長性別

教育人員知覺校長性別不同對學校效能等六大層面，均未達顯著差異；可見高中校長之辦學績效，性別並非關鍵性之影響因素。

(二) 校長年齡

教育人員在知覺校長年齡不同對整體學校效能，達到顯著差異，且顯示校長「36~45歲」之表現高於「46~55歲」及「56歲以上」兩組。而「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學校氣氛」、「社區關係」等五個層面均有顯著差異，經差異比較後發現「行政領導」、「學校氣氛」、「社區關係」三個層面中，可見「36~45歲」及「56歲以上」優於「46~55歲」；究其原因，可知年輕者因初起步，與年長者具有經驗，對學校效能之「行政領導」、「學校氣氛」、「社區關係」等層面之掌控表現，優於「46~55歲」。「環境設備」及「教師教學」兩個層面，可見「36~45歲」優於其他兩組，顯示年輕校長對上述兩層面之作風表現較年長者積極，在最易被注意的「環境設備」上，或者最具挑戰的「教師教學」中都能有所展現。

(三) 校長年資

教育人員知覺校長年資不同，在「學校氣氛」層面中，年資在「5年以下」及「31年以上」之校長表現優於「11~20年」及「21~30年」。由此可見年資較淺的校長，對學校氣氛經營用心，而年資較高的校長則因經驗豐富，對學校氣氛之經營較有成效。但教育人員知覺學校效能整體及「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生學習」、「社區關係」等五個層面上，未達顯著差異，顯示教育人員知覺校長年資不同在學校效能方面並無差異。

(四) 校長學歷

教育人員知覺校長學歷不同對整體學校效能上，達顯著差異；而「碩士四十學分」組優於「碩士」組。在學校效能之「環境設備」、「學校氣氛」、「社區關係」等三大層面上，教育人員知覺校長年資不同對學校效能具顯著差異；而且經差異比較發現「環境設備」、「學校氣氛」、「社區關係」等三層面，「碩士四十學分」優於「碩士」；而「學校氣氛」、「社區關係」兩個層面中，「博士」優於「碩士」。其原因或許是因為學歷為碩士四十學分之校長，多是出於基層教師，比起已具碩士學位之校長，對高中學校效能之「環境設備」、「學校氣氛」、「社區關係」較有經營經驗；而博士學歷校長對「學校氣氛」、「社區關係」，能以高度學能專業來經營學校，因此在校內外都能以一定地位獲得尊重，以促使學校效能提升。其他「行政領導」、「教師教學」、「學生表現」三個層面之校長年資不同均未達顯著水準，故不具顯著差異。

三、教育人員不同背景變項對學校效能的差異討論

(一) 教育人員性別

研究結果顯示教育人員性別不同對學校效能整體及各分層面上，均未達顯著差異。此研究結果與林金福（2003）、吳育綺（2005）、陳瑞堂（2006）、丁文祺（2007）研究結果不符。究其原因，高中教育人員不因性別而有專業能力差異，對學校效能看法亦相近。

(二) 教育人員年齡

教育人員年齡知覺學校效能整體表現，有顯著差異，且經比較發現「46-55歲」及「56歲以上」比其他組別好。在學校效能之「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學校氣氛」、「社區關係」等層

面，教育人員年齡不同具有顯著水準，而差異比較「56歲以上」及「46-55歲」之組別多優於「36-45歲」及「35歲以下」兩組。年長的教育人員對學校效能的知覺程度較高，此研究與陳瑞堂（2006）、朱嘉芳（2007）相同。究其原因可能因為年長教育人員對校務經歷時間較久，對各層面的變化會有較深刻之感受。

（三）教育人員年資

教育人員不同年資在學校效能整體及「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」五個分層面上，無顯著差異。在學校效能之「行政領導」層面中，教育人員年資不同具有差異，且經差異分析後發現「5年以下」組別優於「6-10年」及「11-20年」，「21-30年」優於「11-20年」。此研究結果與陳瑞堂（2006）相符。究其原因，可能是高中教師教學自主性高，多數把重心放在教學專業面向，教師無論年資高低對校務經營影響不大。但是在「行政領導」之感受上，二十年以上者與行政接觸時間較長，五年以下者則受行政導引機會較多，因此這兩組教育人員知覺程度明顯優於其他教師。

（四）教育人員職務

教育人員職務在學校效能整體及各分層面的得分表現上，均呈現顯著差異。在整體方面「主任秘書」及「組長」優於其他組。不同職務的教育人員在知覺學校效能的「行政領導」、「環境設備」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」等五個層面上有顯著差異。亦多為「主任秘書」及「組長」兩組優於「導師」、「學科召集人」、及「專任教師」三組。此結果與鄭文宗（2003）、朱嘉芳（2007）研究相符，可知道具行政職務的教師長年擔負學校行政要務，對學校效能認知必然較高。但唯獨對

「教師教學」層面，無論教育人員職務均無差異，表示高中教師教學表現具有一致性看法，任何身分之教師都能明顯判別教學優劣。

四、教育人員知覺不同學校環境變項對學校效能的差異討論

（一）學校規模

研究結果顯示教育人員知覺學校不同規模在學校效能整體，具有顯著差異，經比較顯示「41-60班」及「61班以上」優於其他組。在學校效能之「行政領導」、「環境設備」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」五個層面，多顯示「61班以上」及「41-60班」兩組普遍優於「24班以下」及「41-60班」兩組。此研究結果與黃怡雯（2005）、陳瑞堂（2006）、丁文祺（2007）、朱嘉芳（2007）研究結果相符。究其原因，可推知大型學校規模足夠、人員眾多，學校效能較易展現，各層面之表現教育人員較易覺知成效。

（二）學校位置

研究結果顯示教育人員知覺學校不同位置在學校效能之「行政領導」、「學校氣氛」兩個層面中有顯著差異；而經比較顯示「直轄市」優於「鄉鎮縣轄市」。教育人員知覺學校不同位置在學校效能整體及其他四個層面得分上，無顯著差異。此研究結果與林金福（2003）、黃怡雯（2005）、丁文綺（2007）研究相符。究其原因，因直轄市為首善之都，教育政策推動都是走在前端，在「行政領導」要求較多，「學校氣氛」因城鄉差異，城市學校人情較淡薄，而導致此結果。

(三) 學校屬性

教育人員知覺學校不同位置在學校效能整體具有顯著差異，比較顯示「直轄市立」與「私立」均優於「縣立」。在學校效能之「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學校氣氛」等四個層面，顯示具有差異。顯示「直轄市立」、「國立」與「私立」均優於「縣立」，而「私立」優於「國立」與「縣立」。此與林金福（2003）之研究相符，究其原因，可發現「直轄市立」學校，因有教育主管機關積極管理，推動政策方向理念明確；「私立」學校管理具權威，就學校效能具有直接助益。

(四) 學校類別

教育人員知覺學校不同類別在學校效能之「教師教學」層面，顯示「綜合高中」優於「完全中學」及「普通高中」兩組。分析其原因推論綜合高中或許因為型態複雜，教師教學過程需多加費心，因此對教師教學表現要求較高，促使其呈現明顯差異。在學校效能整體及其他五個層面，則未具有顯著差異。

表 4-6-2 不同背景變項對學校效能之差異分析摘要表

背景變項		行政領導	環境設備	教師教學	學生表現	學校氣氛	社區關係	整體
校長 性別	1. 男	N	N	N	N	N	N	N
	2. 女							
校長 年齡	1. 36-45 歲							
	2. 45-55 歲	1>2	1>2	1>2	N	1>2	1>2	1>2
	3. 56 歲以上	3>2	1>3	1>3		3>2	3>2	1>3
校長 年資	1. 5 年以下							
	2. 6-10 年					1>3		
	3. 11-20 年	N	N	N	N	5>3	N	N
	4. 21-30 年					5>4		
	5. 31 年以上							

表 4-6-2 不同背景變項對學校效能之差異分析摘要表(續)

背景變項		行政領導	環境設備	教師教學	學生表現	學校氣氛	社區關係	整體
校長 學歷	1.大學							
	2.研究所四十學分	N	2>3	N	N	2>3	2>3	2>3
	3.碩士					4>3	4>3	
	4.博士							
教育人員 性別	1. 男	N	N	N	N	N	N	N
	2. 女							
教育人員 年齡	1. 35歲(含)以下		3>1	1>2		3>1	3>2	3>2
	2. 36~45歲	3>2	3>2	3>2	N	3>2	4>1	4>1
	3. 46~55歲	4>2	4>1	4>2		4>1	4>2	4>2
	4. 56歲(含)以上		4>2			4>2		
教育人員 年資	1. 5年以下							
	2. 6-10年	1>2						
	3. 11-20年	1>3	N	N	N	N	N	N
	4. 21-30年	4>3						
	5. 31年以上							
教育人員 職務	1. 主任秘書							
	2. 組長	1>3 1>4	1>3		1>3			1>3
	3. 導師	1>5 2>3	1>4	N	1>5	1>3	1>3	1>5
	4. 學科召集人	2>4 2>5	1>5		2>3	1>5	2>3	2>3
	5. 專任		2>3					
學校 規模	1. 24班以下							
	2. 25-40班	2>1			4>1	3>1	4>1	3>1
	3. 41-60班	3>1	4>1	N	4>3	4>1	4>3	4>1
	4. 61班以上	4>1						4>3
學校 位置	1. 直轄市							
	2. 省轄市	1>3	N	N	N	1>3	N	N
	3. 鄉鎮縣轄市							
學校 屬性	1. 直轄市立							
	2. 國立	1>3		1>3		1>3		1>3
	3. 縣立	2>3	4>3	4>2	N	4>3	N	4>3
	4. 私立	4>3		4>3				
學校 類別	1. 普通高中							
	2. 綜合高中	N	N	2>1	N	N	N	N
	3. 完全中學			2>3				

參、校長策略領導與學校效能之關係討論

校長策略領導與學校效能之關係分為二部份討論：第一部分為校長策略領導與學校效能關係的討論；第二部份為校長策略領導對學校效能的預測討論。

一、校長策略領導與學校效能關係之討論

研究結果顯示：校長策略領導與學校效能間呈現顯著的正相關（ $r=.743, p<.01$ ）。由此可知，校長策略領導愈佳，教育人員知覺學校效能的情況愈佳。

其次，就校長策略領導與學校效能各層面推展，皆呈現顯著正相關。即校長策略領導較佳的高中，其學校效能各層面推展也愈好。

再者，校長策略領導各層面與學校效能，均達顯著正相關。表示校長策略領導各層面愈佳者，其學校效能也愈好。

最後，就校長策略領導各層面與學校效能各層面而言，校長策略領導的四個層面（願景塑造、智力啟發、環境建構、策略執行）與學校效能六個層面（行政領導、環境設備、教師教學、學生表現、學校氣氛、社區關係），均達顯著正相關。

此研究結果顯示，校長策略領導與學校效能間具有顯著正相關，即教育人員知覺校長策略領導愈佳者，其學校效能推展也愈好。

二、校長策略領導對學校效能預測情形之討論

關於校長策略領導對學校效能之預測情形，如多元迴歸分析結果摘要表4-6-3，茲探討如下。

(一) 校長策略領導各層面對整體學校效能的預測討論

由表4-6-3可知校長的「環境建構」、「策略執行」、「智力啟發」，對學校效能，共有56.7%良好的預測能力，並且以「環境建構」($\beta=.450$)的影響力最大。可見高中校長在經營校務過程中，最重要的是要能帶領行政團隊，善用組織成員之能力，透過適當規劃與工作導引，就能使學校效能發揮。

(二) 校長策略領導各層面對學校效能「行政領導」的預測討論

由表4-6-3可知校長的「環境建構」、「策略執行」，對學校效能方面，共有59.6%良好的預測能力，並且以「環境建構」($\beta=.586$)的影響力最大。B校長提到「我對我的主任要求他們自己要有能力，只有那個位置，是不足以領導別人，因為你沒有那個能力，別人很快就識破(B209~211)」；A校長也說「我的行政團隊是可以整體作戰，也可以單兵作戰，小活動就由一個處室負責即可，大活動則可以團體作戰(A157~158)」從訪談內容可知校務運作過程中，高中校長對行政團隊之倚重與期許，都是從「環境建構」層面來提升「行政領導」效能之考量，在日趨複雜競爭的教育環境中，高中校長是絕對不可能單兵作戰，因此厚植行政團隊之能力，就成為首要之務。

(三) 校長策略領導各層面對學校效能「環境設備」的預測討論

由表4-6-3可知校長的「環境建構」、「策略執行」、「智力啟發」，共有45.8%良好的預測能力，並且以「環境建構」($\beta=.317$)的影響力最大。「在學校效能的面向中，以行政領導、環境設備部分是比較可以去做到的(A197)」「校長應該去型塑校園，讓學生來學校會覺得是件很開心的事，這樣一個很優雅沒有負擔的校園環境中，學生自然可以很放心的學習(A22~24)」，校長策略領導中的「環境建構」，即是對行政團隊的帶領，若能加以重視

行政效率與服務心態，就得以明顯提高學校效能，而在學校中最容易被發現行政效率不彰的項目，就是對「環境設備」的維修。

（四）校長策略領導各層面對學校效能「教師教學」的預測討論

由表4-6-3可知校長的「智力啟發」、「環境建構」，共有24.1%良好的預測能力，並且以「智力啟發」($\beta=.298$)的影響力最大。A校長認為「在學校效能的面向中，……那真正比較難的是牽涉到人的部分，所以這裡面比較不能夠掌握的面向是教師所投注的心力，這些會比較有落差(A197~199)」，B校長說「如果學校老師會對一件事情冷漠，事實是他沒有感受到自己的重要，如果他們覺得自己是一個重要性很高的人，他的說話是有力量的，他就會願意說話，這個部分我覺得應該可以從這樣的過程去鼓勵他(B78~80)。「我會覺得們送來科發會的課程結構不對，我會反問他們，我一問他們就被我問呆了，於是就屈服於我的意見，這其實讓我很不滿意(B81~82)。」高中教師對自我教學之專業與自主性較高，要能導引教師接受改變，願意配合學校政策，原本就不是一件容易的事。因此我們可看到校長在策略領導所進行的「智力啟發」就深具意義，透過適當的刺激與引導，對教師教學必有成效。

（五）校長策略領導各層面對學校效能「學生表現」的預測討論

由表4-6-3可知校長的「策略執行」、「環境建構」，共有23.9%良好的預測能力，並且以「策略執行」($\beta=.287$)的影響力最大。A校長說「我在當時在訂定學校願景……更重要的是對學生未來發展來看，全人教育是最重要的，因為學生不只是書念好，更重要的是人格品德的發展，以及學生對問題能力的解決，我想這個是我們在辦教育中最重要的事。(A14~17)」「推動晚自習一定要有一些相關的配套，例如校園周遭的環境就很重要，我剛開始先找了地方民代，把學校周遭的路燈作起來，提供安全的照明設備，第二請警察加強巡邏，第三是將大門的燈作起來(A84~86)」，B校長說「我希望每一個孩子在我們學校都是一個贏

家，因此我希望能塑造各種不同的舞台讓他們能夠發展，除了技能競賽、證照之外，因為我們的學生很需要那種短期目標達成的成就，因此技能檢定對他們是最適合的 (B126~128)。.....我們覺得要推動的是其他的才藝 (B134).....藉這個經驗我們還要提到其他社團發展，像鼓舞隊、熱舞隊等，從去年、前年開始，我也很希望未來在公共服務學習要更加投入 (B144~146)。」從校長訪談資料分析可知「學生表現」面向多元，且難以確知其發展方向，需要透過校長在策略領導過程中不斷的改善與修正，以學生為教育主體，學校經營目標也為學生而考量，可知校長的「策略執行」能力對「學生表現」具有顯著影響力。

(六) 校長策略領導各層面對學校效能「學校氣氛」的預測討論

由表4-6-3可知校長的「環境建構」、「智力啟發」，共有41%良好的預測能力，並且以「環境建構」($\beta=.497$)的影響力最大。如A校長在乎的是「希望讓老師們知道，教書固然是最重要的，但是同事的相處也是一件長遠的事情，所以我們希望在教師甄選的時候，我們不只要甄選一位能勝任這個工作的人，更重要這個人未來會是我們生活的夥伴和共事的夥伴 (A26~29)」「我常跟同仁講只有在開會時要很正式，私下甚麼都可以談。再過來我對老師也很關心，我對同仁生日一定親送蛋糕卡片，送幾次都一定會送到，生產、婚喪喜慶一定親自到。(A133~135)」「要讓每一個人能分層負責，能有讓他去執行工作的動力和驅力，當然他一定也有自己的願景。另外還有一個很重要的是說，對行政團隊要適當的鼓勵和慰勞 (A125~127)」「從校長策略領導作法分析，可知透過對校內人際關係的各種表現，可建構「學校氣氛」。因此，從校長對策略領導中之「環境建構」的努力程度，適足以預知「學校氣氛」之表現。

(七) 校長策略領導各層面對學校效能「社區關係」的預測討論

由表4-6-3可知校長的「環境建構」、「智力啟發」、「願景塑造」，共有38.5%良好的預測能力，並且以「環境建構」($\beta=.351$)的影

響力最大。一般學校行政在經營過程中，針對「社區關係」之經營，常需要行政團隊透過各種途徑加以發展，因此校長在領導過程中對「環境建構」的重要方向與目標勢必有所影響。

表4-6-3 多元迴歸分析結果摘要表

效標變項	預測變項	β 值	解釋變異量百分比
學校效能整體	環境建構	.450	56.7%
	策略執行	.207	
	智力啟發	.155	
行政領導	環境建構	.586	59.6%
	策略執行	.224	
環境設備	環境建構	.317	45.8%
	策略執行	.215	
	智力啟發	.205	
教師教學	智力啟發	.298	24.1%
	環境建構	.228	
學生表現	策略執行	.287	23.9%
	環境建構	.235	
學校氣氛	環境建構	.497	41%
	智力啟發	.178	
社區關係	環境建構	.351	38.5%
	智力啟發	.172	
	願景塑造	.149	

* $p < .05$, ** $p < .01$